

870102

4  
29

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION CONTABILIDAD Y ECONOMIA



1973  
SEPT  
1988

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN EL  
DESARROLLO Y MOTIVACION DEL ELEMENTO  
HUMANO EN LA EMPRESA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

~~SEMINARIO DE INVESTIGACION~~

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

ELENA BUENO SANCHEZ

GUADALAJARA JAL. SEPTIEMBRE DE 1988



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 I	
ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.	3
CAPITULO II	
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.	11
. RECLUTAMIENTO	13
. SELECCION	24
. EVALUACION DE LOS CANDIDATOS	56
. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL	61
CAPITULO III	
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.	73
. VALUACION DEL DESEMPEÑO	75
. MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO	94
. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.	114
CONCLUSIONES	126
BIBLIOGRAFIA	128

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

La importancia de la Administración de Personal en la estructura empresarial moderna, no pasa desapercibida por nadie. La investigación de todos los campos que conciernen al departamento de personal ha tomado en las últimas décadas a partir de la segunda guerra mundial, una amplitud y aplicación sin precedentes. Sin embargo a la fecha se observa que algunas empresas, sobre todo medianas y pequeñas, no aplican un proceso administrativo de personal óptimo, como el que se describe en esta investigación, porque desconocen la interrelación de los canales directivos.

Este Seminario de Investigación sobre la "Importancia del Departamento de Personal en el Desarrollo y Motivación del Elemento Humano", está realizado básicamente por los conocimientos que sistemáticamente he ido adquiriendo durante mi preparación académica, y el análisis de sistemas actuales de administración de personal en diferentes empresas de éxito y con grandes perspectivas de crecimiento.

Personalmente, he elaborado este Seminario de Investigación con el firme propósito de enmarcar la "Importancia del Departamento de Personal en el desarrollo y motivación del elemento humano", siendo éste el mejor camino para lograr exitosamente con los objetivos que actualmente demandan las empresas y en general con el bienestar social y económico del elemento humano.

La aplicación y conocimiento de las funciones del Departamento de Administración de Personal, que en esta investigación expongo, permiten lograr el desarrollo y motivación del elemento humano, eficiente y productivamente capaz de cumplir con sus tareas de trabajo, y lograr también una rela

ción obrero patronal de confianza y armonía en beneficio de la empresa. Basicamente he enfocado esta investigación, a las funciones específicas del departamento de personal mediante un sistema práctico y objetivo que me conduzca a aplicaciones efectivas, considerando las políticas que prevalecen en la actualidad, analizando conjuntamente el aspecto humano, técnico, productivo y bienestar del personal en la empresa.

En mi investigación se contemplan además de las funciones, las políticas y mecanismos de Administración de personal, que me permitirán comprender paso a paso la importancia del Departamento de Personal en el desarrollo y motivación del elemento humano, enunciadas a continuación en forma resumida:

- . ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.
- . FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.
- . PRINCIPALES ELEMENTOS DE CONTROL Y ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.
- . PROCESO DE DESARROLLO Y MOTIVACION DEL ELEMENTO HUMANO Y SUS REPERCUSIONES EN LA EMPRESA.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

- ADMINISTRACION GENERAL
- OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

## ADMINISTRACION GENERAL

Para ubicar el papel de la Administración de Personal es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues precisa traer a la memoria el concepto de Administración General. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para el propósito de esta investigación, diremos que es "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Como fácilmente puede observarse el elemento humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos.

La organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; éstos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos a saber:

- Recursos Materiales:

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

- Recursos Técnicos:

Bajo éste rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

- Recursos Humanos:

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en éste grupo, sino también otros factores que dan

diversas modalidades a ésa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Así pues, la "Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente, y para diferenciarlos del concepto anotado en el párrafo anterior, se enuncia a continuación una lista de ellos con sus contenidos.

#### Relaciones Humanas:

Cualquiera interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes.

#### Relaciones Industriales:

El término queda reducido a la industria, y evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos. Además, entre los proveedores y la fábrica y entre ésta y sus clientes, también se establecen relaciones.



### Relaciones Laborales:

Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

### Manejo de Personal:

"Es una frase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada".

La esencia de Administración de Personal se halla en cerrada en la definición siguiente:

"La Administración de Personal es un código sobre -- las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forman parte, -- una ventaja competitiva determinante y, por ende, sus resultados óptimos".

Considero las partes de la anterior definición: Antes que nada, la Administración de Personal está basada en un código del que se derivan su punto de vista y un número de técnicas para manejar a los trabajadores. Sus estándares profesionales han sido aprobados por la experiencia. La palabra "código" sugiere que aún en la profesión jóven, existen ciertos principios y guías, de vital importancia dentro

de la materia. Otro énfasis importante es el que se encuentra en la definición del desarrollo de personal. La buena-administración de personal ayuda a los individuos a utilizar capacidades hasta el máximo y obtener no sólo la satisfacción individual de su trabajo, sino también como parte de un grupo de trabajo, aún cuando se encuentra unido en el grupo el individuo, no necesariamente se halla sumergido en dicho grupo.

Igualmente importante en la definición es la suposición de que si a los empleados se les trata tanto como individuo y como miembros de grupo, responderán dando su mejor trabajo a la organización de la que forman parte.

Esta es otra manera de expresar que la democracia es más fuerte y efectiva que el despotismo o el "Autoritarismo" y que, cuando hombres y mujeres son libres, se sentirán más felices y trabajarán siempre efectivamente que si se reglamenta. (1)

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. págs. 23, 24, 27, 28.

## OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

1. Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
2. Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
3. Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y, - posibilidades de un desarrollo futuro; tanto personal - como de la organización.
4. Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador - a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.
5. Llegado el caso de término de contrato de trabajo, éste deberá hacerse de la forma más conveniente, tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a - la ley.
6. Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración - racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada - puesto.
7. Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el - mercado de trabajo.

8. Evaluar mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajo ante las obligaciones y responsabilidad de cada puesto.
9. Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
10. Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia - con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto - para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.
11. Promover los sistemas medios y clima apropiados para de sarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.
12. Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicos con el personal.
13. Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.
14. Brindar oportunidades para el desarrollo integral de -- los trabajadores a fin de que logren satisfacer sus diferentes necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.
15. Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarro lle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de

la organización.

16. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
17. Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.
18. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
19. Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

(1) Idem, págs. 160-166.

**CAPITULO II**  
**FUNCIONES ESENCIALES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
- SELECCION DEL PERSONAL
- EVALUACION DE LOS CANDIDATOS
- ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

**RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

- ANALISIS DE PUESTO
- PLAN DE RECLUTAMIENTO
- REGLAMENTO PARA RECLUTAR
- MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

## RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Sin embargo, 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. Por lo tanto, el primer paso para la formación de personal es definir y especificar los requisitos y recursos de energía humana con las que se cuenta. Para llevarlo a cabo hay que efectuar tres pasos, los cuales incluyen:

1. Análisis de puestos: Mediante los cuales se estudian -- los puestos para determinar las tareas y responsabilidades que incluyen, sus relaciones con otros puestos, las condiciones bajo las cuales se efectúa el trabajo y las capacidades personales.
2. Desarrollar descripción de puestos; en los cuales se registra la información obtenida acerca de los puestos, - en forma sistemática.
3. Especificación del puesto; o sea distinguir las calificaciones específicas requeridas para las personas que ocupen los puestos - lo cual es una guía principal para el reclutamiento y selección de personal-.

Desglosando un poco más el proceso del análisis básico del puesto, busca proporcionar información en siete -- áreas principales, las cuales se describen en forma breve a continuación.



1. Identificación del puesto, su título.
2. Características distintivas o significativas del puesto: su localización, condiciones físicas, supervisión, si existen riesgos o incomodidades.
3. Lo que típicamente hace el trabajador: las operaciones y tareas específicas su tiempo e importancia relativa, la simplicidad, rutina o complejidad de las tareas.
4. Los materiales y equipo que utiliza el trabajador: metales, plásticos, helados o bien tornos, molinos. Son algunos ejemplos ilustrativos.
5. Cómo se efectúa el trabajo: Aquí se enfatiza la naturaleza de las operaciones y pueden especificarse operaciones, tales como manejo manual, perforaciones, alimentación, manejo mecánico, etc.
6. Atributos personales requeridos: Experiencia, entrenamiento, aprendizaje, fortaleza física, coordinación o destreza, demandas físicas, capacidades mentales, aptitudes y habilidad social.
7. Relaciones del puesto: Experiencia requerida, oportunidades para avanzar, modelos de promoción hasta y desde, fuentes usuales de empleos.

En consecuencia, el dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal-

- (2) Dale Yoder. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Cap. 9 págs. 228-229, 231-232.

calificado para cubrir estas necesidades. Además, la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de Recursos Humanos adecuadas de las que podrán ser reclutados y seleccionados para emplear a los solicitantes calificados.

Para que éstos sean reclutados debe hacerseles saber las oportunidades de empleo que existan en la organización.

También se les deberá motivar para que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta en las vacantes actuales o en las que se presenten en el futuro.

Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para muchos de los puestos en una organización, es esencial que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible.

En forma similar, cuando van a eliminarse puestos, este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados al ser retenidos y reasignados si es posible, a otros puestos con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable. La anticipación de los cambios en las necesidades de potencial humano para puestos específicos forma parte de la planeación de Recursos Humanos.

El Reclutamiento puede ser relativamente sencillo -- como es el caso de una pequeña tienda o de una estación de servicios de gasolina que identifica a alguna persona para ayudar en los periodos ocupados o para aceptarla en un empleo a largo plazo como oficinista o encargado.

Puede ser, por otra parte, una actividad compleja y

costosa, implicando promociones desde dentro de la organización, así como publicidad, colocación de órdenes en las oficinas de empleos, visitas a fuentes conocidas tales como -- Universidades y Colegios y quizá el envío de reclutadores a naciones extranjeras para descubrir a los científicos o ingenieros necesarios.

Algunos administradores pueden pasar por alto o ignorar importantes posibilidades; pueden haber caído en el hábito de seguir un modelo sencillo, no reconociendo alternativas importantes; otros pueden haber hecho muy poco para comprobar el valor y la utilidad de las fuentes. Pueden -- continuar reclutando en la Universidad, aún cuando su experiencia con los empleados de éstas fuentes haya sido insatisfecha.

#### PLAN DE RECLUTAMIENTO

El Reclutamiento consiste en encontrar de entre las personas extrañas, candidatos para el desarrollo del trabajo requerido por la organización.

Existen en el aspecto de Reclutamiento ciertas características que deben formar parte de un plan de Reclutamiento enmarcado de la siguiente manera:

- a) LA EDAD: Los límites de edad de las distintas clases de personal necesario, ya que la experiencia y la capacidad pueden estar condicionadas a éste factor.
- b) EL SEXO: La oportunidad de contratación debiera conformarse en plano de igualdad tanto para hombres como mujeres en función del requerimiento del

puesto. Hay que hacer notar desde el punto de vista psicotécnico, que las mujeres se adaptan mejor a ciertos trabajos que los hombres. Cada día la mujer encuentra más posibilidades de empleo, por lo tanto constituye una fuente de energía humana digna de considerarse.

- c) ESTUDIOS REQUERIDOS: Escolaridad necesaria para poder desempeñar el puesto vacante. Comúnmente para trabajo de obrero se requiere solamente la primaria. Conforme se tenga mayor responsabilidad y mando jerárquico es mayor el grado de escolaridad que se pide.
  
- d) LA EXPERIENCIA: Desde luego hay ciertos puestos que -- exigen determinada experiencia. Es injusto -- estimar que una mediocre presentación corresponda a un mal trabajador; la política debe -- precisar si se va a considerar más importante la apariencia que la eficiencia, aunque muchas veces debemos poner más atención a la -- apariencia según el puesto que vayamos a llenar.
  
- e) LO QUE OFRECE LA EMPRESA: Esto se refiere al sueldo, - horario de trabajo, prestaciones que otorgue y a las oportunidades de desarrollo que ofrecen para cada individuo.

#### REGLAMENTO PARA RECLUTAR

Entre las principales reglas de reclutamiento que el Departamento de Personal debe tener, son las siguientes:

1. Todos los puestos serán autorizados por la Dirección General.
2. No podrán ser contratados parientes del personal que se encuentre trabajando en la empresa. Por ésta razón, la solicitud de empleo indica el principio de que el solicitante deberá manifestar si tiene o no parientes en la empresa.
3. La Gerencia de Personal no podrá seleccionar a ningún candidato sin el Visto Bueno del supervisor inmediato del solicitante, ya que se presenta el punto; creo que es conveniente dar mi opinión acerca de lo anteriormente dicho, ya que los supervisores desean dar su Visto Bueno al personal de nuevo ingreso de su departamento y cada ejecutivo o supervisor llevará a cabo las entrevistas personales, en las cuales podrá descubrir datos diferentes y valiosos para su departamento.
4. No serán contratadas mujeres casadas por considerarse que su vida familiar podrá intervenir con su vida de trabajo y a la vez es antieconómico porque proporciona la rotación.

#### MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Entre los medios de reclutamiento más usados tenemos los siguientes:

1. ARCHIVO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Generalmente las solicitudes de empleo se encuentran archivadas de acuerdo con las especialidades o profesiones; éstas solicitudes a su vez ya han sido estudiadas y califi-

cadav durante la primera entrevista con el solicitante, así es que ya se tiene una idea aunque sea breve del posible -- candidato; la Gerencia de Personal, algunas veces logra cubrir las vacantes a través de ésta fuente, pero no siempre es recomendable usar éste medio porque se ha comprobado a través de la experiencia que aquellos que fueron aspirantes ya se encuentran trabajando o ya no están interesados en la empresa, o la oferta de trabajo es inferior a sus condiciones actuales. Cuando el Departamento de Personal tenga solicitudes que llenan los requisitos que necesita el departamento solicitante, se le mandarán a éste para que las revise y estudie dando un aviso de las personas que desean entrevistarse.

No es recomendable guardar todas las solicitudes que se llenan, sino únicamente las de los candidatos con potencial en la empresa. En la empresa se destruyen las solicitudes que tengan antigüedad de un año, cosa que se considera conveniente por la simple razón de que las condiciones suelen cambiar muchísimo para el solicitante desde que se acercó por primera vez a la empresa.

El archivo debe ser práctico, bien calificado y clasificado a fin de que sea funcional.

## 2. RECOMENDACIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

La práctica ha demostrado que aquellas personas que son buenos elementos de trabajo; al recomendar a otra persona, son sujetos a cualidades similares a las suyas.

En el caso que utilizamos ésta fuente, una de las -- formas adecuadas para comunicarlo al personal diciendo qué puestos se encuentran disponibles, será colocar boletines y

solicitar a los supervisores que comuniquen al personal directamente el puesto que se encuentra vacante, para de esta manera, dar oportunidad a los mismos empleados de la empresa que se encuentren en un nivel inferior, pasar a uno superior, para así incrementar el interés y lealtad hacia la empresa, y por ende una mayor eficiencia en su trabajo. La idea principal es permitir a los empleados sentir participación y actuación en la empresa.

Sucedo que la mayoría de las personas temen recomendar aún a sus amigos, ya que en caso de que fallen éstos, se sentirán responsables.

Será necesario que la empresa vea que se trata de un sentido de colaboración que deberá apoyar y en ningún momento recriminar a aquel empleado que recomendó a una persona que no pueda ajustarse a las necesidades de la empresa.

### 3. ANUNCIOS

Las empresas generalmente reclutan a un 80% de su personal a través del anuncio clasificado de la prensa, que va su tamaño, de acuerdo con el tipo de puesto; consideramos que éste medio es propicio dentro de la empresa en que casi siempre se necesita cubrir la vacante con un mínimo de tiempo y el periodo es el único medio para satisfacer el fin.

No podemos poner en duda las ventajas que trae la publicación en revistas técnicas o especializadas editadas para estudiantes; sin embargo, para realizar ésta fuente debemos planear con una anticipación adecuada. Otra práctica es la de insertar el anuncio en un día en que el público al que se dirige lea realmente el periódico. Ha dado un magni

fico resultado insertar los anuncios en domingo y tener las primeras entrevistas los lunes y martes. En puestos difíciles de cubrir suele usarse un periódico en tres días como es el fin de semana.

No suele solicitarse que envíen datos por correo, ya que el factor presentación puede ser un elemento para descartar candidatos; también se ha comprobado que dirigirse al apartado postal, tarda mucho y es poco efectivo. Es práctica del Departamento de Personal y forma parte de los labores de uno de los auxiliares llevar un registro de los anuncios publicados, ya que permite comprobar los resultados, tamaño deseable y cuál ha sido la redacción más correcta para cada puesto.

#### 4. AGENCIAS DE EMPLEO

Para muchas organizaciones, los servicios de empleos públicos y privados ofrecen un medio de delegar algunas de las responsabilidades del reclutamiento y obtener un grado de habilidad especializada sin mantener un grupo para este propósito.

El uso más común de los servicios externos se limita a dos tipos: Las agencias privadas de empleos y los servicios públicos de empleos de los gobiernos federal y estatal.

- (3) Chruden and Sherman. Administración de Personal. Págs. 113-117; 120.



## SELECCION DE PERSONAL

- PROCESO DE SELECCION
- METODOS PARA ENTREVISTAS

## SELECCION DE PERSONAL

La Selección de Personal es el proceso de determinar cuáles entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. En algunos casos, - estos solicitantes pueden ser evaluados para un puesto específico vácante, en el cual puedan estar interesados. Sin embargo, muchas veces debido a las continuas necesidades de nuevo personal, los solicitantes pueden ser evaluados tomando en cuenta los requisitos para cierto número de puestos - distintos que están vacantes o que puedan estarlo en el futuro. Dedicándose a un proceso continuo de reclutamiento - y selección, tanto para las vacantes presentes como futuras, una organización estará en mejor posición para localizar y emplear al tipo de talento que mejor cubra éstos requisitos.

Los empleadores están dando cada vez más atención a el 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 - sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su si tuación de empleo que los que han sido contratados sobre -- una base informal. Como resultado de una selección cuidado sa se beneficia tanto el individuo como la organización. Si un solicitante con malas calificaciones es contratado y se le permite permanecer en el puesto, es cada vez más difícil para la gerencia deshacerse de él mientras más tiempo perma nezca en el puesto. (3)

(3) Idem. pág. 130.

La selección es bajo el punto de vista de los administradores, un proceso crítico, ya que el puesto promedio implica una pesada inversión de capital para apoyar los esfuerzos de los que mantienen el puesto.

Los riesgos son impresionantes y las probabilidades de selección óptimas, relativamente pequeñas. Por tanto, - muchos administradores más bien desearían perder un gran número de buenos candidatos que aceptar a uno que probablemente falle. Este punto de vista se ve reforzado por las dificultades para suspender a quien ya ha sido contratado.

Los largos procesos de Selección, combinados con tareas críticas definidas en las descripciones de puestos, -- las agudas especificaciones de puestos, las cuidadosas comparaciones entre fuentes, las entrevistas, las pruebas, las referencias y exámenes físicos, están diseñados para reducir los errores y para restringir los riesgos que deben tomarse. Inclusive el proceso de etapas múltiples deja un amplio margen de riesgo, debido a que las diferentes etapas e indicadores se traslapan.

Los individuos responsables de tomar la decisión sobre la selección debe poseer una información adecuada para fundamentar la decisión. Es esencial la información acerca de los puestos que deban llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y como toda la información que se les proporciona no siempre es completa y precisa tienen la responsabilidad de buscar mayores informes - de cualquiera de las fuentes que estén disponibles.

Regularmente los empleadores desean toda la información posible de lo que un solicitante "puede hacer" y sobre "lo que hará", ya que el factor "puede hacer" incluye su co

nocimiento y destreza, lo mismo que su aptitud o potencial para adquirir nuevos conocimientos y destrezas. Los factores relativos a "lo que hará" incluyen motivación, intereses y otras características de su personalidad.

Además de contar con información confiable relativa a lo capaz que un sujeto sea para un puesto, también es esencial tener información que pueda producir el éxito o fracaso de un solicitante en determinado puesto.

Para determinar este grado de validez se requiere que la información obtenida de las entrevistas, test y otros métodos de selección esté relacionada con el desempeño real de los empleados en el trabajo, lo que lo común designa como criterio; y que a la vez éste criterio pueda estar constituido por los registros de producción, las calificaciones otorgadas por el supervisor y otras medidas del éxito que sean apropiadas para cada tipo de puesto. (3)

#### PROCESO DE SELECCION

Este se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como resultado de actos del Departamento de Personal tales como: transferencias, promociones y separaciones o por un aumento autorizado de personal. Las vacantes pueden ser ocupadas por empleados de la organización a través de transferencias o promociones por quienes se encuentran en la lista de espera o por nuevos solicitantes. A continuación se presenta un Boletín de Vacantes.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el ti

(3) Idem pág. 134-135.

## BOLETIN DE VACANTES

Boletín No. \_\_\_\_\_

Para todo el Personal Sindicalizado de Planta Seg. Reg. Personal

De acuerdo con la cláusula de nuestro contrato colectivo de trabajo en vigor se boletina la siguiente vacante:

NOMBRE DEL PUESTO	CATEGORIA	DEPARTAMENTO
Requisitos:	Los candidatos para ocupar dicha vacante deberán ser de Planta y será seleccionado el trabajador mas antiguo de la categoría inmediata inferior, que desues- tre tener las capacidades necesarias para desempeñar el puesto; entendiéndose como tal los siguientes re- quisitos:	

A. Presentar el correspondiente certificado de capacitación, o pasar pruebas de:

- 1) Aptitudes
- 2) Conocimientos generales  
teórico
- 3) Especificas  
práctico

B. Constancia en el trabajo

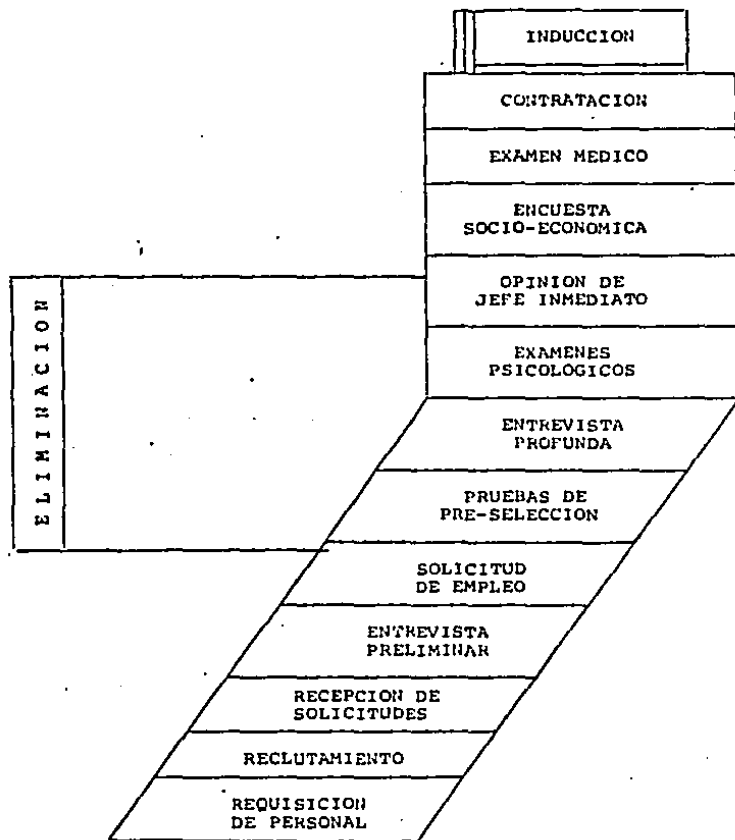
C. Sentido de cooperación en los últimos 6 meses anteriores a la fecha.

**NOTA ILPORTANTE.** En caso de no existir candidatos que cubran los requisitos antes mencionados, se impartirá un - curso de entrenamiento interno a los trabajado- res que deseen ocupar dicha vacante los cuales deberán llenar cuando menos, los puntos B) y C) antes mencionados, y además los siguientes re- quisitos:

Pasar pruebas de:

- |   |  |
|---|--|
| I. Aptitudes                                | 1. Interpretar símbolos del sistema - métrico. |
| 2. Conocimientos generales de la categoría. | 2. Operaciones con quebrados.                  |
|   | 3. Propiedades de figuras geométricas          |

po y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados.



## A. ENTREVISTAS

El solicitante debe ser entrevistado por una persona o por varias, dependiendo de la importancia del puesto, ya que ésta sirve a muchos propósitos, por lo que sugirieron emplearla en distintas etapas del proceso de selección. La entrevista preliminar suele usarse para eliminar a aquellos que obviamente no están calificados, y es indispensable hacerse sobre la base de un cuestionario preliminar que el solicitante tiene que llenar. En todo el proceso de selección la entrevista puede usarse para aclarar y verificar los datos de la forma de solicitud para obtener mayor información sobre lo que el individuo pueda y quiera hacer, y para proporcionar informes sobre los puestos disponibles y lo valioso de estar afiliado a la organización. A continuación se presenta una forma de Entrevista Previa para el personal.

## B. LLENADO DE LAS FORMAS DE SOLICITUD

La mayoría de las compañías requieren que se llenen formas de solicitud, debido a que proporcionan un método bastante rápido y sistemático para obtener una variedad de información acerca del solicitante. Dicha información se refiere a lo siguiente: Antecedentes Educativos, historia de trabajo y referencias; éstos pueden por lo general ser registrados más eficientemente por el solicitante, si puede leer y escribir con cualquier grado de facilidad. Sin embargo, los solicitantes mejor educados, en ocasiones se rebelan contra el procedimiento, debido a que en muchas compañías las formas de solicitud han crecido con las generaciones sucesivas de administradores de personal, hasta alcanzar proporciones indebidas. Es esencial que las formas sean revisadas periódicamente con el propósito de eliminar

ENTREVISTA PREVIA

NOMBRE DEL SOLICITANTE : \_\_\_\_\_

PUESTO A QUE ASPIRA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Obtenga un ejemplar de las especificaciones y de la descripción del puesto antes de realizar la entrevista. De no hacerla, solicite al Jefe o ejecutivo principal del departamento correspondiente que le proporcione las especificaciones, obligaciones, responsabilidades y condiciones especiales de trabajo del puesto de que se trata.

1. Tiene el solicitante la educación básica para el puesto?
2. Tiene el solicitante la experiencia básica para el puesto?
3. Tiene el solicitante las aptitudes básicas que requiere el puesto?
4. Puede el solicitante satisfacer las condiciones de trabajo requeridas?
5. Las maneras y el aspecto del solicitante son adecuadas para el trabajo?
6. El solicitante demuestra entusiasmo e interés por el trabajo?
7. El solicitante se comunica bien? (evaluar sólo si es necesario para el puesto)

-----  
Clasificación General del Solicitante \_\_\_\_\_

Se recomienda seguir considerando al solicitante \_\_\_\_\_

Duración de la Entrevista \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



cualquier punto que ya no sea absolutamente esencial o que pueda ser considerado ilegal.

En la actualidad, la forma de solicitud típicamente es usada como una fuente de información más acerca del candidato. Se presenta la forma de solicitud.

#### C. TEST DE EMPLEO

Los test han formado parte del proceso de selección en muchas organizaciones ya que el grado hasta el cual se usen y la importancia que se les dé, varían mucho dependiendo de los puestos y del empleador. Una de las principales ventajas de los test es su objetividad, especialmente si se comparan con las entrevistas. Digamos por ejemplo que el reconocimiento de lo que un individuo pueda hacer, puede lograrse con más efectividad mediante test que hayan sido - - - - -  
construidos o escogidos para el puesto específico, que por medio de una entrevista que no está estandarizada y completa respecto a las habilidades o a la información requerida para un desempeño satisfactorio en el puesto, y en el cual, las tendencias del entrevistador puede hacer pasar por alto informes importantes y aplicables al caso. Sin embargo, -- los test deberán probarse primero y ser elegidos sobre la base de su habilidad para producir el éxito de un puesto. Se presenta un modelo de un test de empleo para conocer las características del solicitante.

#### D. INVESTIGACION DE LOS ANTECEDENTES

Dentro de este punto cuando el entrevistador esté sa tisfecho de que el solicitante es potencialmente apto, podrá investigar su empleo anterior y su historia educacional, en la manera en que las haya escrito en la forma de solici-

# SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA

IDENTIFICACION

Nº CLIENTE

Bravo Ponce Company y un forma manuscrita lo presente Solicitud.  
Toda la informacion proporcionada en esta Solicitud será tratada confidencialmente.

## DATOS PERSONALES

Número		Apellido Paterno		Apellido Materno		Sexo		Estado Civil	
Su nombre		Calle		Calle Postal		<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado		Región	
Número de identificación		Fecha de nacimiento		Educativa		Educativa		Peso	
<input type="radio"/> Su estado <input type="radio"/> Su trabajo <input type="radio"/> Parados <input type="radio"/> Otro		<input type="radio"/> Su estado <input type="radio"/> Su trabajo <input type="radio"/> Parados <input type="radio"/> Otro		<input type="radio"/> Su estado <input type="radio"/> Su trabajo <input type="radio"/> Parados <input type="radio"/> Otro		<input type="radio"/> Su estado <input type="radio"/> Su trabajo <input type="radio"/> Parados <input type="radio"/> Otro		<input type="radio"/> Su estado <input type="radio"/> Su trabajo <input type="radio"/> Parados <input type="radio"/> Otro	
Principales cualidades de trabajo		Idioma		Estrategia		Pasión		Otro	

## ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo se considera su estado de salud actual?		¿Tiene usted alguna enfermedad o lesión que pueda ser un impedimento para trabajar en esta empresa?		¿Tiene usted alguna enfermedad o lesión que pueda ser un impedimento para trabajar en esta empresa?	
<input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo		<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No		<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	
¿Tiene usted alguna enfermedad o lesión que pueda ser un impedimento para trabajar en esta empresa?		¿Tiene usted alguna enfermedad o lesión que pueda ser un impedimento para trabajar en esta empresa?		¿Tiene usted alguna enfermedad o lesión que pueda ser un impedimento para trabajar en esta empresa?	
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No		<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No		<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	

## DOCUMENTACION

¿Tiene usted un documento de identidad?		¿Tiene usted un documento de identidad?		¿Tiene usted un documento de identidad?	
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No		<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No		<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	

## DATOS FAMILIARES

NOMBRE	RELACION	EDAD	ESTADO CIVIL	EDUCACION	OCCUPACION

## ESTUDIOS REALIZADOS

NOMBRE DE LA ESCUELA	CUIDADO Y ESTADO	FECHA	AÑOS	TÍTULO RECIBIDO

¿En qué día de...  
 ¿A qué hora se...  
 ¿En qué...  
 ¿En qué...  
 ¿En qué...

**EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES**

EMPLEO ACTUAL	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
¿Cuánto tiempo ha estado en este empleo?			
¿Es propietario o propietario?			
¿Dónde?			
¿Cuál es su ocupación?			
¿Puede desempeñarse?			
¿Sueldo?			
¿Beneficio de vejez?			
¿Número de su jefe inmediato?			
¿Puede de su jefe inmediato?			
¿Puede usted trabajar en otro lugar?	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> No

**REFERENCIAS PERSONALES (sin incluir familiares y jefes anteriores)**

NOMBRE	DIRECCIÓN	TÉLEFONO	CATEGORÍA	TIPO DE REFERENCIA

**DATOS GENERALES Y ECONÓMICOS**

¿Cuánto tiempo usó el auto siempre?	<input type="radio"/> siempre	<input type="radio"/> pocas veces	¿Tiene usted otros ingresos?	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí (especificar)
¿Tiene otros ingresos?	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí (especificar)	¿Ha trabajado en el extranjero?	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí (¿cuándo?)
¿Tiene otros ingresos?	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí (especificar de qué?)	¿Vive en esta ciudad?	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí
¿Tiene otros ingresos?	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí (¿a qué?)	¿Paga renta?	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí
¿Tiene seguro de vida?	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí (especificar de qué?)	¿Tiene automóvil propio?	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí (marca)
¿Puede usted viajar?	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No (especificar)	¿Tiene deudas?	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí (¿cuánto?)
¿Está obligado a declarar su ingreso al pagaré del trabajador?	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No (especificar)	¿Cuánto cobra por hora?	<input type="radio"/> \$	
¿Tiene en qué usted puede proporcionar a través?			¿Cuánto cobra por hora?	<input type="radio"/> \$	

Completar los datos que faltan:

DEBE COMPLETAR con sus respuestas con los datos que faltan:

¿Tiene deudas por?	¿Tiene deudas por?	¿Tiene deudas por?	¿Tiene deudas por?	¿Tiene deudas por?
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------



dada por su expe-  
y trayectoria.

con determinación  
Puede tomar deci-  
siones sin vaci-  
lar. Puede traba-  
jar fácilmente.

ciones. La  
va pasando  
sin recibir  
apoyo.

capacidad.

#### AMBICION:

Ambicioso, busca  
oportunidad para  
ir adelante. Acti-  
vo socialmente  
Planea el futuro  
Estudia, trata -  
de mejorarse a -  
sí mismo.

Busca las metas  
inmediatas, más  
que el desarro-  
llo futuro.

Puede ser eg-  
otizado ha-  
cia el logro  
pero muestra  
poca orienta-  
ción.

No está conten-  
to con el ni-  
vel presente,  
pero hace poco  
o nada para me-  
jorarlo.

#### PERSONALIDAD:

Demuestra simpa-  
tía es afectuoso  
Da seguridad, ge-  
neroso. Inclina-  
do a guiar a o-  
tros.

Dinámica, demue-  
stra interés y lo  
despierta en el  
entrevistador.

Puede relacio-  
narse con o-  
tros pero ra-  
ramente toma  
el mando.

No impresiona  
pasivo, respon-  
de cuando se  
le pregunta.  
Se relaciona  
lenta y super-  
ficialmente.

#### INTERES OCUPACIONAL:

Define claramente  
el cargo y activi-  
dades propias de  
su especialidad.

Hace hincapié por  
colocarse den-  
tro de sus conoci-  
mientos.

Dice desear  
trabajar en  
puesto ade-  
cuado a su  
experiencia.

Tiene poco in-  
terés por de-  
terminada ac-  
tividad.

#### CARACTER:

Estable, moral. -  
Tiene principios  
bien fundados, Res-  
ponsable, discipli-  
nado.

Tiene bases sanas  
para las opiniones  
y actividades. Buen  
hábito personal.  
Confiante.

Tiene buenos  
principios -  
que le ayudan  
a adaptarse -  
fácilmente a  
la sociedad.

Influenciado  
por personas o  
situaciones, -  
inclinado a  
cambiar los va-  
lores.

**EXPERIENCIA:**

Especialista, ha contribuido al desarrollo de su profesión.

Más de 3 años trabajando en actividades relacionadas con su especialidad.

Más de 1 año. Exp. menor a 1 año en diferentes ramas. en relación a su actividad (profesión).

comentarios

Este espacio deberá llenarse inmediatamente después de la entrevista y enviar ésta forma a la Dirección de Recursos Humanos.

Basado en lo anterior y en la información proporcionada en la solicitud de empleo del solicitante, recomiendo que se tome la siguiente acción:

\_\_\_\_\_ Deseo entrevistar a otros solicitantes antes de decidir.

\_\_\_\_\_ Contratar al solicitante para \_\_\_\_\_ fecha

\_\_\_\_\_ No contratarlo por las razones expuestas.

tud y en la entrevista. Sin embargo, estaremos conscientes de que no podrá comprobarse toda la información ya que sería más conveniente comprobar los renglones que sean de más importancia para determinar su aceptabilidad para el puesto. A continuación se presenta un modelo de estudio socio-económico que sirve para conocer la situación por la que atraviesa el candidato.

#### E. SELECCIONES PRELIMINAR Y FINAL

Una vez obtenida la información sobre los solicitantes de las varias fuentes que han sido descritas, el departamento de empleo hace por lo general, la selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más prometedoras. Después se envían uno o más de éstos solicitantes al departamento en donde existe la vacante, para la entrevista y selección final, hecha por lo común, por el supervisor del mencionado departamento.

#### F. EXAMEN MEDICO

El examen médico suele ser uno de los pasos finales en el proceso de selección debido a que puede ser costoso y porque debe hacerse inmediatamente antes de la contratación. El examen médico de admisión tiene tres objetivos principales: (1) asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo de la organización; (2) asegurar su aptitud para un puesto en particular, y (3) proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan compararse e interpretarse los exámenes médicos subsecuentes. Este último objetivo es de particular importancia en la determinación de incapacidades -- causadas por el trabajo de acuerdo con las leyes de compensación de trabajadores. El examen médico de admisión debe proporcionar una historia médica y ocupacional detallada, -

## ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO

## DATOS PERSONALES.

Nombre del Solicitante.

Sexo M F Estado Civil

Dirección, calle y número Colonia Z.P. Teléfono

El solicitante vive en compañía de:

## DATOS FAMILIARES

Datos económicos de la familia:

Quién sostiene el hogar:

Personas que trabajan en la familia:

Cantidad que cada quien aporta:

TOTAL \$

## DETALLE DE LOS GASTOS MENSUALES

Observaciones

Alimentación

Renta

Ropa

Transportes

Educación

Diversiones

Cuotas

Otros

Total



Servicios médicos que reciben: \_\_\_\_\_

Adeudos del Solicitante: \_\_\_\_\_

## HABITACION

Tiempo de residir ahí: \_\_\_\_\_ Domicilio anterior: \_\_\_\_\_

Localización:

Residencial _____	Barriada _____
Popular _____	Clase Media _____
Vocindad _____	Zona Industrial _____
Residencial de lujo _____	o comercial _____

Estado del inmueble:

_____ Bueno	_____ malo
_____ Regular	_____ Pésimo

La propiedad o contrato de arrendamiento está a nombre de: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Parentesco \_\_\_\_\_

Nombre de avales: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Número y tipo de habitación:

_____ Sala _____	Comedor _____	Recámaras _____	Cocina _____
_____ Baños _____	Otros. _____		

Mobiliario:

_____ Estufa	Su estado de conservación es:
_____ Refrigerador	_____ Bueno _____ Regular _____ Malo
_____ Televisión	
_____ Consola	Existe orden y limpieza
_____ Lavadora	_____ Sí _____ No
_____ Aparatos varios	
_____ Automóvil	El manejo de la habitación es:
_____ Mueble de sala	_____ Lujoso _____ Elegante
_____ Muebles de comedor	
_____ Muebles de antecomedor	_____ Normal _____ Humilde
_____ Muebles de recámara	

con especial referencia a las anteriores, a peligros, particularmente aquellos cuyos efectos puedan ser acumulativos - tales como ruidos, plomo y radiación iónica. A continuación se presenta un modelo.

#### G. COLOCACION

En el candidato que pasa todas las etapas de selección anteriores es asignado a una posición vacante en el departamento donde el gerente o supervisor lo ha entrevistado y aceptado. Dentro de éste punto se le dará orientación y entrenamiento en el trabajo mediante programas especiales para ayudarlos a ajustarse al trabajo en la organización y sentirse en su casa con sus compañeros.

En algunas ocasiones se proporcionará un programa de entrenamiento de orientación formal.

En otros casos se asignarán las responsabilidades de la orientación al supervisor; ya que en ciertas prácticas se incluye un sistema de compañero o sistema de patrocinador, mediante el cual un miembro antiguo de trabajo acepta la responsabilidad especial por el nuevo miembro.

Una vez aceptado el candidato, tanto por el Jefe del Departamento como el Departamento de Personal se procede al llenado de la carpeta de personal con los documentos necesarios como son:

- 1) Contrato de trabajo; ya sea por tiempo indeterminado, o por tiempo determinado según las especificaciones del jefe del departamento solicitado. A continuación se presenta un modelo de dos tipos de contrato.

Guadalajara, Jal. a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 19\_\_\_\_

## C E R T I F I C A D O      M E D I C O

A: SERVICIOS MEDICOS  
DE: DIRECCION DE CONTRATACION

Rogamosle atentamente someter a Examen Médico de Admisión al Sr. \_\_\_\_\_  
que solicita trabajo como: \_\_\_\_\_  
para que nos informe acerca de su estado de salud en ésta misma -  
forma, que les suplicamos devolvemos directamente.

Agradecemos anticipadamente su muy amable atención a -  
éste asunto.

---

DIRECCION DE CONTRATACION.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION

NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

LUGAR DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

OCUPACION ANTERIOR \_\_\_\_\_ PUESTO A OCUPAR \_\_\_\_\_

DIAGNOSTICO  
( antecedentes )

FAMILIARES \_\_\_\_\_

PERSONALES \_\_\_\_\_

EXPLORACION FISICA

PESO ACTUAL \_\_\_\_\_ ESTATURA \_\_\_\_\_ PULSO \_\_\_\_\_

TEMPERATURA \_\_\_\_\_ RESPIRACION \_\_\_\_\_

PRESION ARTERIAL \_\_\_\_\_ MUJERES \_\_\_\_\_

INSPECCION GENERAL

CABEZA \_\_\_\_\_

TORAX \_\_\_\_\_

COLUMNA VERTEBRAL \_\_\_\_\_

ABDOMEN \_\_\_\_\_

EXTREMIDADES \_\_\_\_\_

ESTADO DE APARATOS Y SISTEMAS

APARATO DIGESTIVO \_\_\_\_\_

CIRCULATORIO \_\_\_\_\_

RESPIRATORIO \_\_\_\_\_

GENITO-URINARIO \_\_\_\_\_

NERVIOSO \_\_\_\_\_

CONCLUSIONES

## CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO.

Celebrado entre \_\_\_\_\_  
 que en lo sucesivo se denominará "la empresa", y el  
 (la) Sr. (Sra.) \_\_\_\_\_, que en -  
 lo sucesivo se denominará "el trabajador", quien -  
 contrata por su propio derecho y que se sujetará a  
 las siguientes declaraciones y cláusulas:

## DECLARACIONES.

- PRIMERA La empresa es una sociedad mexicana legalmente constituída, con domicilio en \_\_\_\_\_ de ésta ciudad.
- SEGUNDA El trabajador declara ser de nacionalidad mexicana, estado civil \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, - con domicilio en \_\_\_\_\_ de ésta ciudad.
- TERCERA Ambas partes reconocen que el trabajador se halla al servicio de la empresa desde el día \_\_\_\_\_.

## CLÁUSULAS.

- PRIMERA Este contrato será por tiempo indeterminado, pero si - dentro de los primeros 30 días, contados a partir de la fecha de ingreso del trabajador, este no demostró, a - juicio exclusivo de la empresa, tener facultades, aptitudes o capacidad requerida para el desempeño del puesto para el cual se le empleó, el contrato se rescindirá de conformidad con lo dispuesto por la fracción I del - artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.
- SEGUNDA El trabajador se obliga a prestar, bajo la dirección y dependencia de la empresa, sus servicios personales como \_\_\_\_\_, debiendo desempeñarlos en \_\_\_\_\_.
- TERCERA Ambas partes convienen en que, tomando en cuenta las necesidades de la empresa, es facultad de ella cambiar de zona y/o de lugar al trabajador, fijándole domicilio en otra ciudad de la república mexicana en forma prolongada o permanente, respetando el salario que perciba el - trabajador en el momento del cambio y cubriéndole los -

gastos inherentes a su viaje y al de su familia, de conformidad con lo que dispone el art. 28 y demás relativos a la Ley Federal del Trabajo.

- CUARTA La duración de la jornada de trabajo será de \_\_\_\_\_ horas por tratarse de jornada \_\_\_\_\_ y el trabajador desempeñará sus labores de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ y de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas a excepción de los días que se señalen de descanso semanal y de descanso obligatorio en la Ley Federal del Trabajo.
- QUINTA El trabajador no está autorizado a trabajar tiempo extra salvo que haya orden expresa y por escrito de la empresa, que justifique las circunstancias que requieran el aumento de la jornada. El tiempo extraordinario que el trabajador labore de acuerdo con lo que antecede, debe registrarse por lo que establece la Ley Federal del Trabajo.
- SEXTA El trabajador tendrá un día de descanso semanal por cada 6 días trabajados, con goce de salario, y disfrutará de los siguientes días de descanso obligatorio, con goce de salario: 1o de Mayo, 1o. Enero, 5 Febrero, 21 Marzo, 16 Sept., 10 Nov., 25 Dic. de cada año.
- SEPTIMA El trabajador gozará de vacaciones conforme al Cap. IV de la Ley Federal del Trabajo, en sus artículos 70 y siguientes.
- OCTAVA La empresa cubrirá al trabajador un salario de \$ \_\_\_\_\_ semanarios, que incluyen las compensaciones de Ley y céntrico día.
- NOVENA El salario que aquí se conviene deberá cubrirse al trabajador los días sábados de cada semana, en moneda de curso legal.
- DECIMA En consideración al trabajo que le ha sido otorgado por la empresa, por medio del presente contrato el trabajador se compromete a que, durante el término de su trabajo con la empresa y después del mismo, no divulgará a persona alguna, excepto con la autorización escrita de la citada empresa, ninguna información confidencial relativa a los negocios de la empresa, que pudiera ha-

ber adquirido durante el periodo de empleo de la misma. En consideración al empleo referido, por medio de este contrato el trabajador vende, traspasa y cede a la empresa, sus sucesores o apoderados, todas las mejoras o inventos que ya sea individual o colectivamente realice mientras permanezca empleado por la misma y en el término de 6 meses después de su separación de la empresa y que se relacionen con sistemas, procesos, máquinas, aparatos, aditamentos que sean necesarios para explotar el producto de la empresa. Se compromete a poner a disposición de su jefe principal o de cualquier persona que él designe, los inventos mencionados; al solicitárselo, inmediatamente deberá entregar y ejecutar sin más trámite traspaso formal y cesión de todos los inventos para los Estados Unidos Mexicanos y países extranjeros, así como todos los demás documentos y papeles necesarios para que dicha empresa pueda solicitar y obtener patentes para los inventos de que se trata, así en los Estados Unidos Mexicanos, como en los países extranjeros.

- ONCEAVA La empresa se reserva el derecho de aplicar la Fracc. I del art. 42 y fracc. I del art. 43 de la Ley Federal del Trabajo, si el trabajador contrajera una enfermedad contagiosa.
- DOCEAVA El trabajador se obliga a cometerse en cualquier tiempo a los reconocimientos médicos que la empresa determine en los términos de la fracc. X del art. 134 de la misma Ley.
- TERCEAVA El trabajador conviene expresamente en poner toda su diligencia y empeño en beneficio de la empresa, para que la que trabajará con carácter exclusivo, no pudiendo desempeñar ningún otro trabajo ajeno o propio dentro de la jornada de trabajo convenida en este contrato. Así mismo el trabajador podrá no por cuenta propia o ajena en giros mercantiles que a juicio de la empresa puedan ser competidores de la misma.
- CATORCEAVA Será motivo de rescisión del presente contrato, sin responsabilidad económica para la empresa, que el trabajador viole alguna o algunas de las obligaciones que para él se deriven de las estipulaciones aquí consignadas.

QUINCEAVA Ambas partes declaran que, respecto a las obligaciones y derechos que mutuamente les corresponden y que no hayan sido motivo especial de cláusula expresa de éste contrato, quedan sujetos a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

Las partes ratifican el convenio después de enterarse de su contenido.

---

( Lugar y Fecha )

POR LA EMPRESA

EL TRABAJADOR

---

TESTIGO

---

TESTIGO

---



En la ciudad de \_\_\_\_\_ siendo las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_ ante los testigos que suscriben comparecieron \_\_\_\_\_ representada - por el Sr. \_\_\_\_\_ y por la otra el (la) Sr. (a) - \_\_\_\_\_ como trabajador, a quienes en lo sucesivo se les denominará "EL PATRON" y "EL TRABAJADOR" respectivamente y que hacen constar que han convenido en celebrar un Contrato Individual de Trabajo por Tiempo Determinado, bajo las siguientes

## C L A U S U L A S

- PRIMERA El patrón declara ser una Sociedad Mexicana Legalmente constituida con domicilio en \_\_\_\_\_ de ésta ciudad, y el trabajador declara ser de nacionalidad mexicana, estado civil \_\_\_\_\_ de sexo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ años de edad, con domicilio en \_\_\_\_\_ de ésta ciudad.
- SEGUNDA El patrón ha solicitado del trabajador sus servicios - para que desarrolle los trabajos de \_\_\_\_\_ en el departamento de \_\_\_\_\_ y el segundo ha aceptado prestarlos en las condiciones y bajo las bases que se señalan.
- TERCERA Las partes declaran y reconocen que el patrón \_\_\_\_\_ y se ha considerado que el patrón requiere los servicios del trabajador por tiempo indispensable para cubrir ésa necesidad, por lo que se fija como duración - del presente contrato la de \_\_\_\_\_ a partir del día de hoy, en que se considera que será satisfecha la necesidad mencionada. Al término de éstos \_\_\_\_\_ la relación de trabajo concluirá sin responsabilidad - para ninguna de las partes, según lo dispone el art. 53 fracc. III de la Ley Federal del Trabajo.
- CUARTA Dada la naturaleza de las labores que va a desempeñar el trabajador de acuerdo con la cláusula que antecede, aquellas tienen el carácter de transitorias y eventuales.
- QUINTA El presente contrato empezará a surtir sus efectos a - partir del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_\_

y terminará el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_ y al final de ése término concluirá automáticamente, - sin que haya necesidad de declaración de ninguna especie; puesto que se ha estimado que el tiempo pactado - en el presente contrato, cubre las necesidades extraor- dinarias de que se ha venido hablando.

- SEXTA For el carácter de tal contrato y por la naturaleza de los servicios que el trabajador va a desempeñar, tendrá el carácter de eventual y no podrá considerarse como - de planta.
- SEPTIMA El patrón cubrirá al trabajador un salario de \$ \_\_\_\_\_ semanarios que incluyen las compensaciones - de Ley y séptimo día.
- OCTAVA El salario que aquí se conviene deberá cubrirse al - trabajador los días \_\_\_\_\_ de cada \_\_\_\_\_ en moneda de curso legal.
- NOVENA La duración de la jornada de trabajo será de \_\_\_\_\_ horas por tratarse de jornada \_\_\_\_\_ y el trabaja dor desempeñará sus labores de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ y de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas a excepción de - los días que se señalan de descanso semanal y de des- canso obligatorio en la Ley Federal del Trabajo.
- DECIMA El trabajador no está autorizado para trabajar en tien po extra, salvo que haya orden expresa y por escrito - del Patrón, que justifique las circunstancias que re- quieran el aumento de jornada. El tiempo extraordinario que el trabajador labore de acuerdo con lo que antecede, debe registrarse por lo que establece la Ley Federal - del Trabajo.
- ONCEAVA El trabajador tendrá un día de descanso semanal por ca da 6 días de trabajo, con goce de salario, el cual de preferencia será el domingo, debiendo disfrutar de los siguientes días de descanso obligatorio, con goce de - salario: 1o de Enero, 5 Febrero, 21 Marzo, 1 Mayo, 16 Sept., 20 Nov. y 25 Dic., de cada año.
- DOCEAVA Ambas partes declaran que respecto a las obligaciones, y derechos que mutuamente les corresponden y que no ha yan sido motivo especial de cláusula expresa de éste - contrato, quedan sujetos a las disposiciones de la Ley

Federal del Trabajo.

Las partes ratifican el convenio después de enterarse de su -  
contenido.

POR EL PATRON

EL TRABAJADOR

TESTIGO

TESTIGO

- 2) Darlo de alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social en el día que inicia sus labores. A continuación se presenta forma, y finalmente
- 3) Haber solicitado el candidato, su Registro Federal de Contribuyentes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

#### MÉTODOS PARA ENTREVISTAS

Las entrevistas de empleo o de selección están clasificadas principalmente de acuerdo con los métodos o enfoques que se usen para obtener información y para conocer las actividades y sentimientos del solicitante. Estos métodos difieren entre sí en varias formas; la diferencia de más importancia es con respecto a la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador al aplicar algún método en particular.

##### 1. ENTREVISTA NO DIRIGIDA

Aquí el solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma. Esto se alcanza mediante preguntas amplias del entrevistador sobre asuntos generales, tales como "Dígame algo acerca de sus experiencias en su último empleo" y permitiendo que el solicitante se exprese por sí mismo con un mínimo de interrupciones. Las preguntas breves del entrevistador como por ejemplo: "¿Y qué sucedió entonces? o ¿Cuáles eran las circunstancias?" se usan para mantener hablando al solicitante acerca del asunto. En general el enfoque no dirigido se caracteriza por el comportamiento del entrevistador, quien escucha cuidadosamente, no discute; usa preguntas breves, no interrumpe o cambia el asunto abruptamente;

**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO DE AFILIACION**

FORMA No. 2-A

**TRABAJADOR**

**AVISO DE INSCRIPCIÓN DEL  
TRABAJADOR**

**1. NÚMERO DE REGISTRO PATRONAL**

**2. NÚMERO DE REGISTRO PATRONAL TRABAJADOR**

**3. NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR**

\_\_\_\_\_  
 APELLIDO PATERNO

\_\_\_\_\_  
 APELLIDO MATERNO

\_\_\_\_\_  
 NOMBRES

**4. NOMBRE DEL PATRÓN O RAZÓN SOCIAL**

**9. SALARIO BASE DE COTIZACIÓN**

**5. UBICACIÓN DEL CENTRO DE TRABAJO**

\_\_\_\_\_  
 CALLE No. CARRERA ZP

\_\_\_\_\_  
 MUNICIPIO

\_\_\_\_\_  
 ENTIDAD

**6. OCUPACIÓN ESPECÍFICA DEL TRABAJADOR**

**7. FECHA DE INGRESO AL TRABAJO**

\_\_\_\_\_  
 Día

\_\_\_\_\_  
 Mes

\_\_\_\_\_  
 Año

CUOTA DIARIA \$ \_\_\_\_\_

SALARIO LÍMITE MENSUAL \$ \_\_\_\_\_  
 (véase artículo 37 de la Ley)

GRUPO DE COTIZACIÓN \_\_\_\_\_

NOTA: En sus términos el Artículo 32 de la Ley del Seguro Social de cotización se obliga con los límites fijados en el artículo que cubre a los trabajadores que desempeñan actividades que implican riesgos especiales de lesiones o enfermedades contractadas o contraídas en el ejercicio de sus labores, no se tomarán en cuenta, dado su naturaleza, los siguientes conceptos: a) Los accidentes de tránsito, tales como ferrocarriles, kapal y otros vehículos. b) El tiempo cuando se encuentra por un accidente de tránsito, terremoto o cualquier otro del trabajador y de su empresa y sus equivalentes por gastos que el patrono debe hacer cuando se producen. c) Los accidentes de tránsito del Fondo Nacional de la Vejez para los Trabajadores y los accidentes en las unidades de las empresas de la cotización y la habilitación cuando no se comprometan los servicios de protección así como los accidentes al 100 por ciento por lesión y si los pagos que los trabajadores no se cubren este tipo de accidentes por el "Fondo de Seguro Social".

RECIBIENDO DE ESTE AVISO EN EL INSTITUTO.

**FIRMA DEL PATRÓN O DE SU REPRESENTANTE**

**10. FIRMA DEL TRABAJADOR**

12 - SEXO

MASCULINO FEMENINO 

13 - FECHA DE NACIMIENTO

Día

MES

AÑO

14 - LUGAR DE NACIMIENTO

MUNICIPIO

ENTIDAD PAIS

15 - ESTADO CIVIL

SOLTERO UNION LIBRE CASADO POR LO CIVIL DIVORCIADO VIUDO 

LUGAR Y AÑO DE CASAMIENTO POR LO CIVIL

17 - DOMICILIO

CALLE Y NUMERO \_\_\_\_\_

COLONIA \_\_\_\_\_ Z.P. \_\_\_\_\_

MUNICIPIO Y ENTIDAD \_\_\_\_\_

18 - CLINICA DE ADSCRIPCION \_\_\_\_\_

19 - NOMBRE DE LOS PADRES (AUN SI FUERAN)

PADRE

MADRE

16 - BENEFICIARIOS

ESPOSA O CONCUBINA E HIJOS MENORES DE 18 AÑOS

APELLIDOS PATERNO, MATERNO Y NOMBRE

SEAO

PAREN  
TESCO


EDAD DEL MENOR

AÑO

MES

NOTA: PARA RECIBIR LAS PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY, DEBERAN ACREDITAR SU RELACION DE PARENTESCO CON EL ASEGURADO ANTE EL INSTITUTO

WORLDWIDE LIFE GROUP

**HACIENDA**  **HRFC-2**
**REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES  
SOLICITUD DE INSCRIPCION PARA PERSONAS ASALARIADAS  
INGRESOS POR SALARIOS Y EN GENERAL POR LA PRESTACION DE UN SERVICIO  
PERSONAL SUBORDINADO**
**ANTES DE LLENAR ESTA FORMA, LEA DETENIDAMENTE LAS INSTRUCCIONES CONTENIDAS  
AL REVERSO**
**OFICINA FEDERAL DE HACIENDA EN:** \_\_\_\_\_

**IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE**

<b>APellido PATERNO</b> _____			<b>APellido MATERNO</b> _____			<b>NOMBRE</b> _____					
<b>DIRECCION FISICAL</b> _____											
<b>CALLE</b> _____											
<b>LOCALIDAD</b> _____			<b>COLONIA</b> _____			<b>TELÉFONO</b> _____					
<b>LOCALIDAD</b> _____			<b>MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D. F.</b> _____			<b>ENTIDAD FEDERATIVA</b> _____					
<b>LUGAR POSTAL</b> _____											
<b>FECHA DE INICIACION DE PRESTACION DEL SERVICIO</b>						<b>CLAVE DE REG. FED. DE CONTRIBUYENTES</b>					
<b>ITEMA DE NACIMIENTO</b>						<b>FECHA DE INICIACION DE PRESTACION DEL SERVICIO</b>					
<b>DIA</b> _____		<b>MES</b> _____		<b>AÑO</b> _____		<b>DIA</b> _____		<b>MES</b> _____		<b>AÑO</b> _____	

**IDENTIFICACION DEL EMPLEADOR (INTEREDOS)**

<b>NUMERO APellido PATERNO MATERNO Y NUMERO DISTRIBUCION O BAJOS SOCIAL</b>						<b>CLAVE DE REG. FED. DE CONTRIBUYENTES</b>					
<b>NUMERO DE EMPLEADO DEL EMPLEADOR</b>						<b>NO. DE EXPEDIENTE DEL EMPLEADOR</b>					
<b>IDENTIFICACION DEL EMPLEADOR (INTEREDOS)</b>											
<b>CALLE</b> _____											
<b>LOCALIDAD</b> _____				<b>COLONIA</b> _____				<b>TELÉFONO</b> _____			
<b>LOCALIDAD</b> _____				<b>MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D. F.</b> _____				<b>ENTIDAD FEDERATIVA</b> _____			
<b>LUGAR Y FECHA DE FORMULACION DE ESTA SOLICITUD</b>						<b>CODIGO POSTAL</b> _____					

**LUGAR Y FECHA DE FORMULACION DE ESTA SOLICITUD**

<b>FIRMA DEL CONTRIBUYENTE</b> _____						<b>FIRMA DEL EMPLEADOR (INTEREDOS)</b> _____					
<b>SEMA O SELLO DE LA OFICINA</b>											

contesta brevemente y permite pausas en la conversación.

Mientras más libertad se le proporcione al solicitante en ésta clase de entrevistas, mayor será la oportunidad que tenga para discutir con amplitud cualquier punto que se toque.

## 2. ENTREVISTA PROFUNDA

Esta va un paso más allá de la del tipo anterior, -- proporcionando una estructura adicional en forma de preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante -- que estén relacionadas con el empleo, animándolos a contestar cada pregunta con la profundidad suficiente para permitir que el entrevistador obtenga información que baste para hacer una evaluación. El modelo de entrevista profunda proporciona una hoja de evaluación para guiar al entrevistador en la valoración de las seis áreas principales cubiertas -- por la entrevista.

## 3. ENTREVISTA ESTANDARIZADA

Este es el tipo de entrevista más altamente estructurada, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas en formas especialmente preparadas.



**EVALUACION DE LOS CANDIDATOS**

- NATURALEZA DE LOS TEST PSICOLOGICOS
- CLASIFICACION DE LOS TEST

## EVALUACION DE LOS CANDIDATOS

En el tema anterior se habló bastante de la entrevista como uno de los principales instrumentos para reconocer las calificaciones de los solicitantes. Otros métodos importantes de la evaluación de personal tales como los tests psicológicos, la forma de solicitud y las investigaciones de los antecedentes, se cubrirán en detalle en éste paso.

Cuando se emplean tests para una gran variedad de propósitos, su uso principal en la Administración de Personal es obtener información acerca de las habilidades, aptitudes y personalidad, que sea útil para anunciar su probable éxito en el puesto. A diferencia de la entrevista, los test son objetivos y sin tendencias cuando se utilizan con propiedad. Sin embargo, existe la tendencia a usar los test en forma inadecuada, tomando o no en cuenta sus limitaciones específicas. En los últimos años, se ha dado cada vez más atención a las implicaciones éticas de emplear los tests, en especial en la evaluación de los que solicitan un puesto.

Los test psicológicos, al igual que las entrevistas, sólo pueden proporcionar algo de la información necesaria para hacer una evaluación a escala total del solicitante a su trabajo, ya que la información dada en la forma de solicitud no sólo es útil como base para la entrevista, sino que puede ser tratada en forma muy apreciada a los datos derivados de los tests psicológicos.

Las encuestas revelan que los gerentes de personal en las empresas continúan encontrando que los tests son útiles para evaluar las calificaciones, ya que también indican que casi todas las empresas más grandes administran tests a

los solicitantes y cerca del 80% de las compañías más pequeñas también lo hacen.

En las organizaciones en donde los tests se usan adecuadamente, se han obtenido beneficios tanto tangibles como intangibles, ya que algunos de los beneficios obtenidos por el uso de los tests en la selección de personal incluyen la reducción de los costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación. Los beneficios intangibles, tales como mejor ajuste del trabajador mejor satisfacción en el trabajo y mejor moral de grupo, también se han logrado mediante la atracción de mejores solicitantes y de la "Eliminación" de quienes no cubren los requisitos para el puesto". El uso de tests para seleccionar empleados para ser ascendidos a posiciones más elevadas no sólo es conveniente desde el punto de vista de colocar al mejor talento, sino que por lo general tiene un efecto saludable sobre los empleados, quienes se dan cuenta de que la habilidad recibe la mayor prioridad que los favoritismos personales.

#### NATURALEZA DE LOS TESTS PSICOLOGICOS

"Un test psicológico es una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta, y se usa para medir características humanas tales como habilidades, aptitudes, intereses y personalidad en términos cuantitativos". Mediante el uso de tests, es posible determinar "que tanto" de una característica dada posee un individuo en relación a otros -- con quienes está siendo comparado.

Un test sólo puede mostrar el aspecto total de la conducta, y medirla para la cual ha sido diseñada. El muestreo adecuado de la conducta, sea ésta verbal, manipulativa o de algún otro tipo, es responsabilidad del autor del test.

También es responsabilidad de éste desarrollar en tal forma que cubra los estándares aceptados respecto a confiabilidad, es decir, que mida con un elevado grado de consistencia.

#### CLASIFICACION DE LOS TESTS

Los tests pueden clasificarse en distintas formas. La mayoría son tests de grupo, los cuales permiten probar a varios individuos al mismo tiempo. Estos son en contraposición a los test individuales, que requieren de un examinador por cada persona que se sujeta al test.

Los tests de papel y lápiz requieren que el sujeto responda por escrito, marcando las respuestas en una libreta u hojas de respuestas, en tanto que los tests de ejecución o instrumentales, requieren que manipulen objetos o equipos.

En los tests orales, el examinador hace preguntas y el sujeto responde verbalmente a ellas. Los tests de papel y lápiz son los más comúnmente usados, ya que pueden administrarse con facilidad tanto a grupos como a individuos, y el costo de la prueba es considerablemente menor que para los tests de otros tipos.

Los tests de personalidad: Por lo general de tipo cuestionario o inventario, diseñados para medir características tales como ajuste emocional, perseverancia, confianza en sí mismo, y muchos otros rasgos, también pueden emplearse para propósitos de selección.

En los últimos años ha habido mucho interés en la medición de la creatividad; sin embargo, la mayoría de los tests de creatividad se encuentran en la etapa experimental,

excepto a algunos que han sido diseñados para trabajos espe-  
cíficos en especial.

Los tests de habilidad, gerenciales y de supervisión:

Están diseñados principalmente para medir actitudes y per-  
cepciones de las prácticas que se usan en la supervisión.  
Estos tests son en especial útiles en los programas de en-  
trenamiento para dar a los jefes actuales y potenciales un  
mayor conocimiento de las facturas de importancia en las re-  
laciones humanas.

Los tests de inventarios de interés: Que miden la -  
fuerza relativa de los intereses de uno mismo para ciertas-  
ocupaciones o que comparan su interés con el de las perso-  
nas de varias ocupaciones, se usan ocasionalmente para pro-  
pósitos de selección. Sin embargo, su empleo más importan-  
te es en la orientación vocacional. (3) A continuación se -  
presenta un cuestionario para evaluar al trabajador.

(3) Idem, págs. 160-164.

**ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL**

- DEFINICIONES
- RESPONSABLE DEL ENTRENAMIENTO
- TECNICAS DE ENTRENAMIENTO
- DISEÑO Y USO DE AYUDAS AUDIOVISUALES

## ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

La empresa tiene dos funciones principales que cumplir: una económica, que sostiene en producir las justas ganancias para retribuir a los inversionistas por el capital invertido y la otra social, que consiste en permitir y fomentar el desarrollo humano de sus miembros, es decir, -- crear una comunidad humana que asegure la consolidación de la personalidad total.

Las empresas se establecen para permanecer en el mercado y sólo han de lograrlo por medio de un entrenamiento - sus integrantes.

Se requiere una adecuación del hombre al puesto, para que se sienta debidamente integrado a la empresa. Un entramiento efectivo ha de poder orientar los objetivos del individuo hacia los objetivos de la empresa.

Cuando una persona asiste a un curso, o a otra actividad de entrenamiento, puede demostrar su talento real no demostrado en el trabajo y ahí puede encontrarse valiosos elementos para que busquen su desarrollo dentro de la empre sa.

Son bastantes las razones para que las empresas establezcan programas de entrenamiento y desarrollo, ya sean internos o externos.

Antes de seguir adelante, es necesario detenernos -- por un momento para definir algunos términos como:

**EDUCACION:** Adquisición intelectual de bienes culturales. Entre los bienes culturales está el manejo de uten-

silios, herramientas, algunos hábitos, carácter, etc.

**ENTRENAMIENTO:** Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor. El entrenamiento forma parte de la educación.

**ADIESTRAMIENTO:** Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

**CAPACITACION:** Adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.

**DESARROLLAR:** Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, cultivo de la inteligencia, capacidad para dirigir).

EDUCACION  
Adquisición intelectual de bienes culturales.

ENTRENAMIENTO  
Preparación para una tarea

DESARROLLO  
Forma de la persona

ADIESTRAMIENTO  
Hab. para tareas motoras.

CAPACIDAD  
Conocimientos

(1) Idem, págs. 319-320.



## RESPONSABLE DEL ENTRENAMIENTO

En nuestro medio no podemos hablar de una persona en concreto que sea responsable del entrenamiento, pues en cada industria es una situación diferente.

En la industria grande podemos señalar como responsable al Departamento de Capacitación, o al Supervisor inmediato, mientras que en la industria mediana, sería el Departamento de Personal y en la pequeña industria la persona responsable es el dueño, generalmente.

De cualquier forma, si las razones que hemos señalado anteriormente son válidas, aunque no sean todas las que pudiera indicar, he de concluir que es inaplazable el establecimiento de un programa de entrenamiento. A continuación se presenta un convenio de capacitación.

## TECNICAS DE ENTRENAMIENTO

Se dividen en dos grupos: Las técnicas de aplicación individual y las técnicas de aplicación colectiva.

Entre las Técnicas de Aplicación Individual, las más sobresalientes son las siguientes:

### a) TRABAJO EN SI.

Consiste en adiestrar a la persona en su área de trabajo y así mismo que esta persona puede enseñar a otras a su vez. Consiste en desglosar la labor de manera que las operaciones especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en lugar de utilizar al maestro.

CONVENIO DE CAPACITACION Celebrado entre \_\_\_\_\_  
que en lo sucesivo se denominará el CAPACITANDO y que se sujetará  
a las siguientes declaraciones y cláusulas.

### DECLARACIONES

- PRIMERA La empresa declara ser una sociedad mexicana legalmente constituida, con domicilio en \_\_\_\_\_ de ésta ciudad.
- SEGUNDA El capacitando declara ser de nacionalidad mexicana, - de \_\_\_\_\_ años de edad, de sexo \_\_\_\_\_; estado civil \_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_ de ésta ciudad.
- TERCERA Ambas partes reconocen que el capacitando inicia el periodo de capacitación dentro de la empresa desde el día \_\_\_\_\_

### CLÁUSULAS

- PRIMERA El presente convenio de capacitación se basa en los términos de la fracc. XV del art. 132 de la Ley Federal del Trabajo publicada en el Diario Oficial el 10 de Abril de 1970.
- SEGUNDA El periodo de capacitación tendrá una duración de 90 días, durante el cual el capacitando conocerá las labores elementales del Departamento o Área que la empresa le asigne como lugar de capacitación.
- TERCERA El capacitando recibirá la capacitación o adiestramiento en el puesto de \_\_\_\_\_ bajo las instrucciones y vigilancia del Jefe del mismo, así como de las personas que dicho jefe designe en su lugar y representación.
- CUARTA La empresa entregará al capacitando una compensación por la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ semanarios durante el periodo de capacitación.
- QUINTA La instrucción diaria tendrá una duración máxima de 8 horas si se proporciona durante la jornada diurna y de 7:30 en caso de que se imparta en la jornada mixta, 60

zando del descanso correspondiente para tomar alimentos, si es el caso.

- SEXTA El capacitando no asistirá a recibir instrucción durante los días en que descansa el Departamento a que se le haya asignado.
- SEPTIMA El capacitando deberá estar apercibido del cumplimiento y observancia de las medidas reglamentarias de la empresa las cuales se entenderá que son partes de las bases y principios de la capacitación.
- OCTAVA En consideración a las actividades que la empresa le confiere, el capacitando se compromete a que durante el término de la capacitación y después de transcurrido éste, no divulgará a persona alguna, ninguna información confidencial relativa a los sistemas de la empresa excepto con autorización escrita de la misma.
- NOVENA La empresa está en libertad de suspender en cualquier momento el curso de capacitación que ofrece, al comprobar que el capacitando no pone el interés y la dedicación adecuada o bien que no va logrando asimilar la enseñanza que le imparte, sin ninguna responsabilidad para la empresa. Igualmente ésta podrá suspender la capacitación, sin ninguna responsabilidad para ella, en el caso de que el capacitando no observe la reglamentación de la citada empresa.
- DECIMA Ambas partes debidamente enteradas del contenido y alcance de cada una de las cláusulas que anteceden, firman por triplicado este convenio, en la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_.

FOR LA EMPRESA

EL CAPACITANDO

TESTIGO

TESTIGO

**b) CURSOS POR CORRESPONDENCIA**

Es tal la cantidad de escuelas, institutos y universidades que imparten cursos por correspondencia, que hay -- que hacer una buena selección de las mejores, para aprovechar las de mayor experiencia y seriedad, y evitar caer en la charlatanería.

**c) ROTACION DE PERSONAL**

Normalmente se utilizó éste sistema para cubrir vacantes, más que para entrenamiento. Es muy recomendable:

**- Ventajas:**

1. Oportunidad de poder subsistir cualquier puesto en vacantes temporales o permanentes.
2. Familiaridad con los diferentes problemas de la empresa.
3. Eliminación de prácticas o procedimientos que -- "se han venido haciendo así".
4. Estimula el desarrollo individual por al competencia.
5. Evita que las personas se detengan y se hagan in dispensables en su puesto.
6. Proporciona la ocasión de evitar falta de cooperación por choque de caracteres.
7. Proporciona a la empresa y al individuo la oportu-

tunidad de demostrar real capacidad y la preferencia o habilidad del individuo en determinado puesto.

- Desventajas:

1. Se requiere vencer la resistencia a los cambios.
2. Cariño al puesto actual o lugar de trabajo.
3. Requiere una supervisión adecuada para evitar -- que se pierda control.
4. El individuo al tener más conocimientos aspirará a un puesto mejor en la empresa y puede sentirse inconforme en el puesto que ocupa en un momento determinado.
5. Puede sentir frustración por no tener un lugar - fijo en la empresa.
6. Puede aparentar ser más costoso si no se programa adecuadamente; muchas de las desventajas de ésta técnica pueden subsanarse si se formula un plan de acuerdo con el - individuo.

d) FUNCIONES TEMPORALES:

Se aplica principalmente en ausencias temporales del titular del puesto, pero es de gran utilidad en adiestramiento y desarrollo.

h) LECTURA DIRIGIDA:

Por medio de ésta técnica es posible inducir una serie de conocimientos, señalando las lecturas convenientes y

controlando el tema con asimilación del mismo.

En su control pueden utilizarse entrevistas, exámenes y observación de la aplicación en el desarrollo del trabajo, de conocimientos adquiridos.

i) ESCRIBIR ARTICULOS

Cuando se encomienda a una persona escribir un artículo o un ensayo sobre un determinado tema, es natural que busque documentarse sobre ese tema en cuestión.

j) CONFERENCIAS

Similar a lo anterior si se pide a una persona que hable a otras un tema; aunque lo domine, buscará más fuentes de ampliación de esos conocimientos en particular.

k) AUTOANALISIS

Puede utilizarse esta técnica a base de cuestionarios con selección de "Verdadero" o "Falso", cuyas respuestas correctas se encuentran en páginas aparte; se estimulará el uso al dar valores a cada una de las preguntas para señalar la puntuación máxima posible y así como puntuaciones intermedias.

l) VIAJES DE ESTUDIO

Pueden ser para visitar fábricas de la empresa, de otras empresas, de proveedores, clientes, etc. El mejor complemento de un viaje es elaborar un buen reporte y dar una plática o conferencia, si es oportuno y conveniente, a personas interesadas.

#### m) GRABACIONES

No se trata en éste caso de una ayuda audiovisual, - sino de grabaciones en cintas o discos, con mensaje, ins- - trucciones o cursos al estilo de los utilizados para la en- - señanza de idiomas.

#### DE LAS TECNICAS DE APLICACION COLECTIVA

##### a) CONFERENCIAS

Es la más popular de las técnicas de adiestramiento- en grupo aunque a la vez es la que presenta más dificultad- de medir su efectividad, deberá tenerse por norma que el -- complemento de una conferencia deberá ser una sesión aunque breve, de preguntas y respuestas.

##### b) MESAS REDONIDAS

En éste tipo de reuniones, puede observarse más el - interés de los asistentes y consecuentemente predecir los - resultados que puedan obtenerse. Requiere de una persona - bien entrenada en su conducción a efectos de que pueda - - guiar más adecuadamente el desarrollo de la reunión.

##### c) CURSOS

a) En la empresa, producen resultados altamente sa- tisfactorios cuando son diseñados para resolver problemas - o necesidades específicas. Se debe utilizar en forma espo- rádica, la intervención de personas ajenas al centro de tra- bajo o fuera de la empresa para darle más variedad y consi- guientemente más interés.

b) Fuera de la empresa; se dispone en diferentes -- instituciones, escuelas y universidades en toda la República, que imparten cursos orales con tópicos muy variados.

d) RETIROS

Diseñados por la alta gerencia, sus resultados son -- muy satisfactorios. Lo normal es efectuarlos en un lugar -- alejado del centro de la ciudad, para proveer mayor tranquilidad o contratación.

e) TORMENTA MENTAL

Esta técnica apareció con motivo del impulso que se dio en los Estados Unidos a la creatividad. Tiene su mayor aplicación para tomar decisiones.

f) TELEVISION

- Circuito abierto
- Circuito cerrado

g) PSICODRAMA O REPRESENTACION DE PAPELES

Requiere la elaboración de los papeles que representaron cada uno de los participantes, aún cuando hay una -- gran libertad de acción.

h) SIMULACION

Esta técnica es también conocida como juego de decisiones o juego de negocios. Consiste en crear el área de -- trabajo y las condiciones con las que está relacionado.



## 1) DISCUSION DIRIGIDA

Es una variante de una mesa redonda, en la cual el director de la reunión presenta una serie de cuestiones por escrito y a los participantes y cuyo objeto es fomentar la discusión y encauzarle hacia conclusiones o soluciones pre-establecidas. (4)

## DISENO Y USO DE AYUDAS AUDIOVISUALES

Se ha encontrado que se aprende en la siguiente proporción:

- Por la vista el 75%
- Por el oído el 13%
- Por el olfato, el gusto y el tacto el 12% (juntos)

Las ayudas audiovisuales más comunes son:

- a) Películas sonoras
- b) Transparencias
- c) Proyector de cuerpos ópacos
- d) Franelógrafo
- e) Juego serial de ilustraciones cambiables
- f) Diagramas
- g) Fotografía
- h) Carteles
- i) Manuales
- j) Gráficas o esquemas
- k) Dibujos
- l) Modelos y maquetas
- m) Rotafolio
- n) Pizarrón (4)

(4) Craig Robert/Bittel Lester, Manual del Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Págs. 138,174,194,225,304,316.

**CAPITULO III**  
**PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CONTROL DEL**  
**DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

- VALUACION DEL DESEMPEÑO.
- MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.
- HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

### VALUACION DEL DESEMPEÑO

- CALIFICACION DEL PERSONAL.
- TIPOS DE CUALIDADES.
- MEDIDAS DE EJECUCION.
- SISTEMAS DE CALIFICACION.

## VALUACION DEL DESEMPEÑO

La valuación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de valuación en la organización.

- Todas las empresas necesitan calificar el desempeño de empleados mediante un sistema que les permita tener una base de información para ascensos, aumento de sueldo, transferencias, incentivos, gratificaciones o despidos.

La calificación debe hacerse por el supervisor inmediato que es el que mejor conoce el trabajo desarrollado -- por cada uno de sus subordinados y deberá hacerse objetivamente. Para ello se requiere de registros de producción, - calidad, asistencias, etc. Además para evaluar el trabajo de cada trabajador, se tomará en cuenta: la capacidad requrida para el mismo, conforme se describa en las especificaciones del "Análisis de Puestos", así como la norma mínima del rendimiento y calidad esperadas; y todas las demás características del desempeño.

La calificación puede fundarse en:

- Cantidad de trabajo efectuado
- La calidad del mismo
- Confiabilidad del empleado
- Regularidad de sus servicios
- La actitud que mantiene hacia sus jefes o compañeros.
- Capacidad para aprender
- Iniciativa
- Aptitudes para enseñar a otros
- Capacidad para supervisión o mando, etc.

Los supervisores deben recordar que en un buen sistema de calificación deben considerarse tanto los aciertos como los errores. Las actitudes del supervisor inmediato sobre el desarrollo del personal a su cargo son un factor muy importante. El esfuerzo que un trabajador pone para mejorar su desempeño está en relación directa a la motivación que le proporcione su jefe inmediato y del apoyo que la empresa pueda darle.

Periódicamente se debe celebrar una entrevista con cada uno de los empleados, en la que el jefe pueda darle a conocer el resultado y la calificación de su desempeño. La plática servirá para avisar a aquellos que tengan un desempeño inferior al normal y hacerles sugerencias para mejorar.

Las calificaciones deben ser objetivas hasta donde sea posible, para evitar que surjan conflictos, malas interpretaciones, inconformidades, resentimientos, hostilidades, etc., y el calificador debe tener la suficiente habilidad para mantener las buenas relaciones humanas.

Para el trabajador su calificación es muy importante dado que involucra su prestigio, el reconocimiento, la seguridad, el desarrollo probable que pueda tener dentro de la empresa, etc. Por lo que debe dársele a conocer el resultado en las entrevistas que con ese objeto realice su supervisor inmediato. La productividad y la eficiencia deben ser metas a lograr tanto en las empresas públicas como en las privadas. En las primeras se evitará el despilfarro del presupuesto nacional y en las otras el encarecimiento de sus productos y la desaparición de fuentes de trabajo y producción.

La calificación del desempeño es un instrumento muy-

importante para detectar los recursos humanos que son más valiosos para una empresa, así como para descartar los indeseables.

#### PLANIFICACION PRELIMINAR

Tomando en cuenta los objetivos que persiguen con el programa de calificación del desempeño, se debe realizar -- una planificación preliminar. Diciendo quienes son los que deben realizar la apreciación y aquellos que serán calificados; cuales son los rasgos o características que se van a tomar en consideración; cuándo o con qué frecuencia se realizarán las evaluaciones; los procedimientos que se van a utilizar y la forma de poner los resultados en conocimiento de los interesados.

#### QUIEN CALIFICA

La calificación se hace a través del Jefe Inmediato-Superior que es quien mejor conoce la forma en que un trabajo ha sido realizado. Sin embargo, debe preverse que en -- aquellos casos de inconformidad exista un sistema de apelación a través de un comité que confirme la imparcialidad de fallo emitido por el supervisor inmediato.

Esto se hace tomando en cuenta que el trabajador no participará dentro de su propia evaluación, pero sí es deseable que la acepte y quede conforme.

#### CALIFICACION DEL PERSONAL

El personal se divide en grupos para determinar aquellas cualidades que son más importantes en cada uno de -- ellos.

Generalmente se dividen en cinco categorías:

- a) Personal de oficina y de taller: Para ello se buscarán cualidades relativas a su comportamiento y a la eficiencia de su trabajo.
- b) Personal de ventas y relación: Se da más importancia - a aquellos rasgos que requiera su contacto permanente - con los clientes o el público.
- c) Personal de supervisión: En éste grupo tienen especial importancia las funciones relativas a planeación y distribución del trabajo y la habilidad para el manejo de sus subordinados.
- d) Personal técnico: Adquiere importancia la solidez de - sus conocimientos, la madurez en la toma de decisiones - y la creatividad desplegada.
- e) Funcionarios: Las características indispensables son: Liderazgo efectivo, debe delegar y administrar por excepción, detectar oportunidades y saber fijar objetivos motivando al personal. (5)

#### TIPOS DE CUALIDADES

Existen dos grandes grupos: Objetivas y Subjetivas.

Las primeras son las que se pueden comprobar por medio de registros o estadísticas llevados en la empresa. Por ejemplo: Puntualidad, Cantidad de Producción, Control de Ca

- (5) Lanham E. Valuación de Puestos. Págs. 311-312; 317-319; 321.

lidad, Ausentismo, Retrasos, Sugerencias, etc.

Las segundas no admiten una cuantificación directa y precisa, sino exclusivamente una apreciación subjetiva, que sólo en forma indirecta puede medirse o ponderarse. Por -- ejemplo: Sentido de responsabilidad, don de mando, honradez, etc.

Una calificación técnica requiere de que el mayor n<sup>o</sup> mero de características tomadas como base para la misma -- sean objetivas y ello obliga a la empresa a llevar los registros necesarios.

#### MEDIDAS DE EJECUCION

Comúnmente empleadas son las siguientes:

a) Cantidad de Producción: La producción de cada -- obrero se relaciona con el tiempo que empleó en hacerla y -- se expresa en índice o porcentaje, que se compara contra el estándar del nivel de producción que debería haber hecho. Por ejemplo: Si un obrero debe producir 100 unidades diarias e hizo únicamente 50 piezas, se dice que su producción está al 50%. Hay que aclarar que no todos los puestos son mensurables en cuotas de producción, sobre todo los que -- son de carácter creativo o aquellos en que la producción no depende de la persona que ocupa el puesto. El estándar se fija mediante el análisis de puestos y estudios de tiempos y movimientos.

b) Cantidad con Calidad: La producción debe mantenerse dentro de las normas de calidad estipuladas por la em presa, pues sería absurdo que un operario produjera cantida des elevadas de productos defectuosos o mal hechos.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



La calidad tampoco debe servir de pretexto para mantener bajo el nivel de producción y lo deseable es buscar - el equilibrio entre ambos factores.

c) Confiabilidad: Cuando un operario tiene días en que su trabajo es excelente y otros en que es pésimo, se dice que tiene un grado muy bajo de confiabilidad. En cambio cuando tiene pocos errores en su trabajo y lo mantiene dentro de los niveles de producción esperados, se califica como de gran confiabilidad.

d) Puntualidad: Todas las empresas llevan controles y registros para la asistencia de sus empleados con objeto de localizar aquellos que son más valiosos, debido a la puntualidad con que asisten a sus labores y el no tener faltas injustificadas, pues ello demuestra un verdadero interés por su desempeño.

e) Productividad: Se considera como productividad la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. Ejemplo: Si dos empresas similares venden un millón de pesos al año utilizando la primera, un costo de publicidad de \$50,000.00 mientras que la otra utiliza - - \$300,000.00; podemos afirmar que el gerente de la primera - está teniendo mayor productividad al manejar sus recursos - con mayor inteligencia.

f) Capacidad para aprender: Entre mayor capacidad de conocimientos tenga una persona en relación al puesto -- que desempeña, más valiosa será para la organización, o -- bien si no los tiene, se le puede capacitar siempre que tenga facilidad para aprender.

g) Iniciativa: Cuando una persona tiene madurez --

emocional se le pueden fijar simplemente las metas a lograr y él con su propia iniciativa se encargará de hacer todo lo necesario para alcanzarlas. Así también cuando los subordinados resuelven sus problemas cotidianos sin recurrir a la ayuda directa de sus jefes o presentan ideas para mejorar su trabajo o el del grupo al que pertenecen, podemos calificar que están haciendo uso de su iniciativa.

h) Limpieza y Pulcritud: Es un factor ambiental importante en toda la empresa, pero sobre todo en aquellas -- que mantienen trato permanente con el público, debido a que en gran parte la imagen que proyecta dependerá de la pulcritud y limpieza de sus empleados. En muchas instituciones -- para facilitarle al empleado su buena presentación, le proporcionan uniformes. Existen organizaciones dedicadas a la producción de alimentos, bebidas, productos farmacéuticos, etc., que al calificar este factor exigen un alto grado, -- puesto que cualquier contaminación podría ser peligrosa para los consumidores.

i) Relaciones: El saber mantener buenas relaciones humanas con los compañeros y jefes o subordinados, es muy importante para mantener un clima de trabajo en equipo es -- frecuente, por lo que las empresas deben examinar cuáles -- son los empleados que quieren colaborar con sus compañeros y supervisores y cuáles no.

j) Potencial de Desarrollo: Al producirse las vacantes es conveniente tener ya analizados a aquellos empleados que son capaces de ocupar esos puestos, porque han demostrado tener el potencial de desarrollo necesario.

k) Capacidad para enseñar a otros: Hay gente que -- tiene capacidad para explicar a otros la forma en que debe-

hacerse un trabajo. Es una aptitud indispensable en los su  
pervisores. (5)

#### SISTEMA DE CALIFICACION

Se forman tres grupos con los sistemas de califica--  
ción.

- |    |                        |  |
|----|------------------------|--|
| a) | Sistema de comparación | Alineamiento o rangos<br>Comparación pareado<br>Distribución forzosa |
| b) | Sistema de escalas     |  |
| c) | Listas checables.      |  |

Método de Alineamiento.- Se trata de un simple pro-  
cedimiento que, incluso no puede considerarse precisamente  
como una técnica especializada, pues se basa en una estima-  
ción subjetiva o de sentido común, respecto a la importan-  
cia que en términos generales suele concederse a cada pue-  
sto. (1)

En este método, el comité o el supervisor inmediato,  
clasifican a cada uno de los trabajadores de un grupo, to-  
mando como base al "hombre como conjunto" o haciendo la -  
apreciación de acuerdo a un rango o características (coope-  
ración, puntualidad, iniciativa, etc.), que permita hacer -  
una lista empezando por el mejor, para terminar con el peor.

El evaluador que utiliza esta técnica le asigna un --  
rango de 1 a la persona que estima ser la mejor, un rango -  
de 2 a la que sigue, y así sucesivamente hasta terminar de-  
clasificar a todo el grupo. Es un método sencillo que se -

(5) Idem págs. 245-246  
(1) Idem pág. 212.

debe aplicar en grupos pequeños de trabajadores, puesto que en los grandes grupos el supervisor puede tener problemas - para asignar a quien le debe corresponder el rango 23 y a quien el 24. (6)

A continuación se presenta un modelo.

Título del puesto	Importancia otorgada por los miembros del comité							
	Suma							Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ayudante de contador	4	4	3	3	3	4	21	3.5
Facturista	5	5	5	7	6	5	33	5.5
Almacenista	7	7	7	6	8	7	42	7.0
Cajera	3	3	2	4	4	3	19	3.2
Empacador	8	8	8	8	7	8	47	7.8
Encargada del departamento	2	2	4	2	2	2	14	2.3
Mozo	9	9	9	9	9	9	54	9.0
Contador	1	1	1	1	1	1	6	1.0
Dupleada de mostrador	6	6	6	5	5	6	34	5.7

Comité:

1. Representante de la Gerencia
2. Analista en Jefe
3. Representante del sindicato
4. Representante del Departamento de Personal.
5. Representante de la sección de evaluación
6. Representante obrero
7. Suma de los números ordinarios
8. Promedio de los mismos

(6) Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. págs. 47-49.

Núm. orden s/prom.	Promedios	Título del puesto	*Sueldo/Diario
1	1.0	Contador	\$
2	2.3	Encargada de Depto.	\$
3	3.2	Cajera	\$
4	3.5	Ayudante de contador	\$
5	5.5	Facturista	\$
6	5.7	Empleada de mostrador	\$
7	7.0	Almacenista	\$
8	7.8	Empacador	\$
9	9.0	Mozo	\$

- \* El salario que prevalece se adapta según la importancia de cada puesto.

Método de Comparación Pareado.- Cada empleado debe ser aquilatado comparándolo con todos los demás del grupo, determinando en cada comparación por parejas, cuál es el mejor; asignándose según los votos de preferencias emitidas, un orden de rasgos final. Ejemplo: Un grupo de cinco empleados (A B C D E) van a ser evaluados con base en el factor de "ejecución total". El supervisor comparará cada empleado con los demás como sigue:

A con B	B con C	C con D	D con E
A con C	B con D	C con E	
A con D	B con E		
A con E			

Votos de Preferencia:

Resultado:

A = Dos	Rango 1 - D (Mejor)
B = Tres	Rango 2 - B
C = Cero	Rango 3 - A
D = Cuatro	Rango 4 - E
E = Uno	Rango 5 - C (Peor)

El método tiene la ventaja para el supervisor de que en lugar de tener que hacer una comparación simultánea de todos los miembros del grupo, reduce el estudio a solamente dos trabajadores cada vez.

En un grupo de 20 empleados las comparaciones a realizar serían:

Fórmula:  $N(N-1)$  = número de comparaciones por hacer  
 $20(20-1) = 20(19) = 380 = \underline{190 \text{ comparaciones}}$

(2) Idem: págs. 666-667.

Distribución Forzosa.- Este sistema es aplicable solamente en grupos grandes y se funda en el principio de la curva normal de Gauss. Con base en ella se supone que un grupo de trabajadores debe quedar distribuido de la siguiente manera:

10% con calificación muy inferior.

20% con calificación inferior.

40% con calificación promedio.

20% con calificación superior.

10% con calificación muy superior.

Cuando el grupo sea pequeño y/o heterogéneo no es -- aplicable el método, que requiere de universos que permitan el cálculo de probabilidades.

#### b) Sistema de ESCALAS

Se entiende por escalas una línea horizontal que permite registrar el grado en que una persona posee la característica que se está elevando.

En uno de sus extremos tiene el mínimo que se puede obtener y del otro lado el máximo. Mediante la colocación de una marca, el calificador indica el grado en que considera el trabajador posee dicha cualidad.

Hay dos clases de escalas: Continuas y Discontinuas.

Escala Continua.- Son las que no tienen divisiones, de tal manera que se puede pasar de un grado al siguiente de un modo insensible.

Escala Discontinua.- Estas escalas están dotadas de

divisiones verticales con objeto de formar unos cuantos grados definidos dentro de cada característica. El paso de un grado a otro se hace de forma brusca, y cada uno de ellos contiene su definición. Son muy claras y fáciles de usar.

Para evitar que se establezcan diferentes interpretaciones a los niveles o grados de escala, debe agregarse - siempre su significado y darse instrucción adecuada a los evaluadores; por ejemplo el significado de la escala alfabética podría ser:

- A = Ningún Rendimiento
- B = Rendimiento practicamente nulo
- C = Rendimiento sin que surjan quejas del trabajo, - pero sin poner en evidencia ninguna aptitud especial.
- D = Superior al término medio sin ser excepcional
- E = Su ejecución del trabajo es excepcional
- F = Su trabajo es único, no hay quien lo iguale.

A continuación se presenta un modelo.



---

 EVALUACION DEL DESEMPEÑO - TRABAJADORES
 

---

NOMBRE:

PUESTO:

DEPARTAMENTO:

ANTIGUEDAD:

JEFE INMEDIATO:

PUESTO JEFE INMEDIATO:

INSTRUCCIONES: Analice las características y clasifíquelas según su escala.

1. CONOCIMIENTOS: Examine los conocimientos que tiene de su trabajo.

a.	b.	c.	d.
Conoce su trabajo en forma regular.	Conoce su trabajo aceptablemente.	Conoce bien su trabajo.	Conoce muy bien su trabajo y da sugerencias.

2. LIMPIEZA Y PULCRITUD. Examine si es limpio su trabajo.

a.	b.	c.	d.
Su presentación y trabajos son sucios.	Su presentación y trabajo son aceptables.	Su presentación y trabajos son limpios.	Es muy limpio en su trabajo y presentación.

3. RELACIONES. Examine las relaciones que sostiene con sus compañeros y supervisores.

a.	b.	c.	d.
Tiene problemas constantes.	Sus relaciones son aceptables.	Tiene buenas relaciones.	Crea un clima agradable de trabajo.

4. INICIATIVA. Examine el grado de supervisión que necesita y si presenta ideas para mejorar su trabajo.

a.	b.	c.	d.
Necesita supervisión constante para desarrollar su trabajo.	Desarrolla el trabajo que le ha sido encomendado.	Presenta ideas, trata de mejorar su trabajo.	Presenta ideas para mejorar su trabajo y el del grupo.

5. COOPERACION. Examine si coopera o no con sus compañeros y su supervisor.

a.	b.	c.	d.
Coopera de mala gana.	Su cooperación es aceptable.	Coopera con gusto.	Crea un clima adecuado. Inspira cooperación.

6. POTENCIAL DE DESARROLLO. Examine si puede ocupar un -- puesto superior.

a.	b.	c.	d.
Demuestra cierto potencial para ocupar su puesto.	Demuestra potencial para ser el mejor en su puesto.	Demuestra cierto potencial para ocupar -- otro puesto.	Tiene potencial para ser promovido.

RESUMEN DE CALIFICACION:		FECHA:
Características:	Puntos:	
Conocimientos	_____	FIRMA DEL JEFE INMEDIATO:
Limpieza y Pulcritud	_____	
Relaciones	_____	FIRMA DEL TRABAJADOR
Iniciativa	_____	
Cooperación	_____	
Potencial Desarrollo	_____	INTERPRETACION:
TOTAL:	_____	Puntos 6 a 12 BAJO
		Puntos 13 a 18 MEDIO
		Puntos 19 a 24 ALTO

A continuación tenemos algunos modelos.

(Numérica o de Porcentajes)

Cantidad de trabajo: \_\_\_\_\_  
 0      20      40      60      80      100

Rapidez en el trabajo: \_\_\_\_\_  
 Mínimo                      Medio                      Máximo

Conocimiento del  
 puesto: \_\_\_\_\_  
 Optimo      Bueno      Regular      Malo      Pésimo

Calidad del  
 trabajador: \_\_\_\_\_  
 A      B      C      D      E      F      G      H

## c) Listas CHECABLES

Estos sistemas tienen por objeto evitar, hasta donde sea posible, problemas de mala fé en la calificación. Con ellas el supervisor no pueda darse cuenta del resultado de su calificación evitando el grado de preferencia o rechazo que pueda tener hacia algunos trabajadores.

Hay dos clases de listas checables:

- Listas ponderadas
- Listas de preferencia

Listas Checables Ponderadas. - Se forman por una serie de frases o afirmaciones acerca del rendimiento que en su trabajo pueda tener un empleado, dejando un espacio para que el supervisor marque aquellas que considere puedan ser aplicadas en cada trabajador. Como ejemplo de dichas frases se pueden incluir las siguientes:

- |   |       |
|---|-------|
| 1. Utiliza bien su espacio de trabajo                                 | _____ |
| 2. Es descuidado en el equipo   | _____ |
| 3. Muestra interés por su trabajo                                     | _____ |
| 4. Falta a su trabajo con frecuencia                                  | _____ |
| 5. Cuando se equivoca trata de inculpar a otros                       | _____ |
| 6. Cuida su ropa de trabajo y la mantiene limpia                      | _____ |
| 7. Acepta de buen grado la crítica constructiva                       | _____ |
| 8. Su trabajo es sistemáticamente bueno                               | _____ |
| 9. Se equivoca con frecuencia   | _____ |
| 10. Necesita supervisión constante                                    | _____ |
| 11. Protesta y se resiste a obedecer órdenes                          | _____ |
| 12. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. | _____ |

Se hace una lista para cada trabajador, que se le en

trega al calificador, pidiéndole que ponga una marca en - - aquellas frases que sean aplicables al caso en cuestión, durante un periodo de tiempo determinado.

El supervisor puede sospechar la forma en que está - calificado, pero como ignora el valor de cada marca, dado - que no tienen el mismo valor todas las frases, algunas aminoran o destruyen el valor de otros; la calificación final puede preverse con exactitud.

En el caso anteriormente presentado, son marcas positivas las número: 1, 3, 6, 7, 8 y 12, siendo negativas las demás, pero la 3, vale más que la 1, puesto que es más importante en el desempeño el interés por el trabajo, que el utilizar bien el espacio.

Listas Checables de Preferencia.- En éste sistema, - cada hoja de calificación contiene una serie de aproximadamente diez a doce grupos con cuatro frases cada uno. Dentro de cada grupo existen dos frases de calificación favorables y otras dos cuya calificación es desfavorable.

Un ejemplo de grupo sería:

Trabajador  
Activo  
Perezoso  
Flojo

El supervisor tiene que señalar de cada grupo, única mente las dos frases que considere que describen mejor el calificado.

En cada grupo solamente vale un adjetivo favorable -

y uno desfavorable, los otros no tienen valor. Con ellos - el calificador puede tratar de influenciar su calificación - sin lograrlo. Además la calificación de todos los grupos - debe coincidir, de otra manera no se considera que tenga va lidez la evaluación efectuada.

(5) Idem págs. 62-68.

## MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

- Dinámica de la conducta.
- Clasificación de las necesidades.
- Tipos de incentivos.
- Medios de motivación.

## MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

En los capítulos anteriores se puso énfasis en la importancia del reclutamiento y el desarrollo de los empleados con potencial para desempeñarse eficazmente. Sin embargo, debe reconocerse que, a menos que los individuos estén motivados para hacer suficiente uso de su potencial, pueden no alcanzar el nivel de desempeño que se desea de ellos. En consecuencia, el personal gerencial en todos los niveles se enfrenta continuamente con el problema de motivar a sus subordinados para liberar su potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que se cubran los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores.

La motivación humana, es un fenómeno complejo y todavía existe mucho de él que es desconocido. Sin embargo, el poder aplicar lo que se conoce a las situaciones de empleados esencial para una administración efectiva. Los empleados de hoy viven un período en el cual cubren con bastante facilidad sus necesidades de alimento y otras que son básicas, con el resultado de que el establecimiento de unas condiciones de motivación efectivas en el ambiente de trabajo y la reducción de la frustración y otras situaciones que -- originan conflictos requieren un elevado grado de habilidad y comprensión de parte de los gerentes y supervisores.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Las actitudes que el empleado man tiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y las influencias del ambiente social; contribuyen al grado de satisfacción que experimente. La gerencia debe reconocer que la satisfacción-



es de tanta importancia para la organización como lo es para el individuo. Debido a su posible relación con el ausentismo, la rotación y el desempeño en el trabajo, la satisfacción del empleado merece tanto interés y preocupación de parte de la gerencia como la que por lo general se concede a motivar a los empleados para que tengan un mejor desempeño.

**Motivación: La Dinámica de la Conducta.**

El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porque las personas hacen lo que hacen. Implica tratar de hallar las respuestas a preguntas tales como: "¿Por qué una persona se esfuerza más que otra?" y "¿Por qué algunos individuos buscan mayores niveles de responsabilidad?". Estas similares preguntas se hacen continuamente los responsables de la administración de los recursos humanos.

La motivación puede definirse como "el estado o condición que induce a hacer algo". En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él.

Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades. El diagrama que sigue muestra la secuencia de cuentas que forman el proceso motivacional.

Necesidad (Tensión)	Conducta dirigida al objetivo	Incentivo (Objetivo)	Tensión Reducida
------------------------	----------------------------------	-------------------------	---------------------

-----

La inclusión de la palabra "Tensión" en el diagrama indica que con muchas situaciones motivacionales el individuo literalmente siente una sensación de tensión. Esta tensión es más evidente en algunas de las necesidades fisiológicas o corporales, pero también es obvia para el individuo cuyas necesidades de la personalidad lo dirigen hacia ciertas recompensas u objetivos de naturaleza psicológica. El diagrama anterior es útil para estudiar el proceso motivacional para cualquier individuo en cualquier momento.

A partir de las investigaciones sobre la naturaleza de la motivación, se ha encontrado que el diagrama anterior constituye una mejor representación de lo que sucede al intentar satisfacer las necesidades fisiológicas (hambre, - - sed, etc.), que para las necesidades psicológicas (amor, estimación; etc.).

## CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES

Esta clasificación fue originada por el finado psicólogo A.H. Maslow, que desarrolló una teoría sobre la motivación humana. Clasificó las necesidades humanas en cinco categorías:

1. Necesidades Fisiológicas: agua, comida, aire, reposo.
2. Necesidades de seguridad: necesidades de protección de peligros y amenazas físicas.
3. Necesidades de pertenecer a un grupo de amor: dar y recibir amistad de pertenecer y de asociación.
4. Necesidades de estimación: autorrespeto de poder, de logros de suficiencia, sabiduría y competencia.
5. Necesidades de Actualización (autorrealización): Necesidad de realizarse plenamente, el propio potencial de ser creativo, de una continua autosuperación durante toda la vida).

## PRIORIDAD DE LAS NECESIDADES

En primer lugar las necesidades fisiológicas son las más importantes, requieren atención antes que otras necesidades. Una vez que se han satisfecho las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad se hace predominante. En este punto, un individuo se ve interesado en un bienestar físico y psicológico. Relacionado con esto se encuentra el deseo que tiene el empleado de obtener seguridad contra los riesgos, así como contra condiciones económicas adversas y contra comportamientos desagradables o amenazadores por parte de otras personas.

Si tanto las necesidades fisiológicas como de seguridad están satisfechas, el deseo de agruparse y la necesidad

de amor emergerán como factores dominantes en la estructura de las necesidades. Su comportamiento se dirigirá a buscar la compañía de otros y a luchar por colocarse en un lugar - dentro de su grupo. Si bien la mayoría de las necesidades de los empleados relativa a sentir que pertenecen a un grupo y son aceptados por otros puede ser satisfecha a través de las relaciones con su familia y con sus amigos, esta necesidad deberá también satisfacerse hasta cierto grado en su trabajo. Una gran parte del día del individuo se ocupa en su trabajo, en asociación con sus compañeros y superiores. Si las relaciones entre ellos son amistosas y el individuo congenia con los demás, esta necesidad se satisfará - hasta cierto grado.

En la hoja anterior se encuentran las necesidades de Estimación y Autorrealización. Estas necesidades incluyen logros, sabiduría, confianza, independencia, reconocimiento y una realización de todo lo que uno es capaz de alcanzar. Conforme las necesidades más bajas de ven satisfechas, éstas necesidades se hacen dominantes. Muy pocos de nosotros obtenemos completamente el cumplimiento de éstas necesidades anteriores. (7)

#### TIPOS DE INCENTIVOS

La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad, requiere que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables.

- (7) Siegal Laurence/Lane Irving  
 Psicología de las organizaciones industriales.  
 Pág. 342-343.

- DINERO:** Es un incentivo en extremo complejo que literalmente significa distintas cosas para diferentes personas. Para el individuo que está en desventaja económica significa proveerse de alimento, abrigo y ropa. Para el acaudalado significa -- una fuente, poder y prestigio. Debido a los diferentes significados que los individuos pueden dar al dinero, no puede suponerse que un aumento en dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.
- SEGURIDAD:** El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad de todos los tipos: física, psicológica y económica se ve en todas las organizaciones - que tienen empleados.
- AFILIACION:** La necesidad de pertenecer a un grupo y de amor constituye una de las categorías de una organización; se puede considerar como afiliación la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo.
- ESTIMA:** La satisfacción de las necesidades de estima -- puede cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y para la sociedad y en tener poder sobre personas y recursos.
- AUTORREALIZACION:** Los incentivos para satisfacer las necesidades en esta categoría gerencial incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocu

pacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer. El motivo de la competencia ocupacional se revela en los adultos como un deseo de dominio del puesto y a delante profesional. Su efectividad como incentivo requiere que se dé al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee, sin una supervisión estrecha o restrictiva y -- que se le dé la oportunidad de competir. La -- competición entre empleados individuales o grupos de empleados puede ser ventajosa porque estimula una seguridad incrementada, mejores condiciones de limpieza y asistencia mejorada, lo mismo que producción (3)

#### MEDIOS DE MOTIVACION

1. Incentivos Económicos: Concursos, superación de cuotas de ventas, etc.
2. Reconocimiento al Personal: Se divide por antigüedad; -- por ejemplo si el empleado cumple cinco años, se le da una carta, después se le puede dar un distintivo y así sucesivamente hasta cumplir ciertos años de antigüedad.
3. Entrevista del Bimestre: Se puede escoger a una persona que se haya distinguido dentro de la empresa y se pu blica en la revista.

(3) Idem pág. 265-270.

4. Visitas familiares: Se invita a las familias de los -- trabajadores a que conozcan las instalaciones de la empresa.
5. Convivencias: Competencias de fut-bol, voli-bol, basquetbol, entre los diferentes departamentos, desayunos, comidas, cenas, festejos por cumpleaños.
6. Convivencias navideñas: Posadas, intercambio de regalos.
7. Pláticas para las familias: Sobre higiene, Planificación familiar, Prevención de accidentes.

A continuación se presentan dos cuestionarios para conocer las inquietudes de los trabajadores sobre su área de trabajo y sobre las actividades culturales en las que le gustaría participar y con esto el Departamento de Personal podrá conocer un poco más a sus empleados.

A CONTINUACION TE PRESENTAMOS UNA LISTA DE PREGUNTAS SOBRE LAS DIVERSAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLAMOS EN LOS DIFERENTES MOMENTOS EN QUE CONVIVIMOS JUNTOS. TE PEDIMOS NOS HAGAS EL FAVOR DE CONTESTARLAS SINCERAMENTE. GRACIAS

NOMBRE: \_\_\_\_\_

### Convivencia Deportiva.

- 1.- ¿ Te gustaria participar en actividades deportivas? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 2.- A continuación, escribe los nombres de tus compañeros, a quienes consideras más interesados en organizar deportes entre el personal (no importa el nivel o el departamento en que trabajen).
1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_
- 3.- ¿ En que deporte te gustaria participar?
- Fútbol             Basketbol             Softbol             Haisbol  
 Volybol             Tenis             Natación             Gimnasia

### I. - Convivencia en el Trabajo.

- 1.- ¿ Te gustaria participar en Comisiones para conocer la calidad de los productos que elabora nuestra Empresa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 2.- ¿ Con quiénes de tus compañeros te gustaria Trabajar? (No importa el nivel ni el departamento en que se encuentren en la Empresa). Porque saben organizar bien a los grupos o equipos, ya sea para trabajar, divertirse, hacer deporte, etc.
1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_
- 3.- ¿ A quiénes de tus compañeros los aprecias por su experiencia, porque todos les hacen caso; porque aconsejan adecuadamente cuando se nos presentan problemas personales o problemas del trabajo? Es decir, porque los respetas mucho. (No importa el nivel o departamento en que estén).
1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_
- 4.- ¿ Qué recomendarías para que en tu departamento haya mayor satisfacción de todos los que trabajan ahí y, el trabajo sea más eficiente, con menor esfuerzo y mejores resultados?
- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_





**ESTIMADO COMPAÑERO:**

Deseamos conocer tus inquietudes y opiniones sobre los diferentes aspectos que se relacionan con el trabajo. Sabemos que tienen muchos comentarios e inquietudes, quien mejor que tú, nos los hagas conocer a través de este estudio.

Estamos convencidos que sin la opinión honesta, crítica y sincera de todos los que laboramos en la empresa, no podremos planear nuestros programas de Entrenamiento, Adies tramiento y Capacitación de la empresa.

Por último, no pienses que este estudio es un exámen ni que contiene preguntas difíciles o trampas. Es un conjunto de elementos que creemos que de alguna manera influyen en cada uno de nosotros durante nuestra vida diaria. - Por favor, que tus respuestas sean maduras, serias y lo más importante, sinceras.

Si tienes alguna duda, preguntale a los instructores, que con mucho gusto te resolverán y aclararán cualquier aspecto.

De antemano, te damos las gracias,

**Capacitación y Desarrollo**

(Por favor no escribas tu nombre)





## La Seguridad y Capacitación

*Piense en los cursos que recibe y en la seguridad de su trabajo...*

*Me molesta  
Si No*

	SI	POC	NI	POC	NO		SI	POC	NI	POC	NO
A la seguridad Industrial en la Empresa, todos le presta atención	( )	( )	( )	( )	( )	A la Seguridad Industrial en la Empresa, nadie le presta atención	( )	( )			( )
La Empresa no se preocupa por capacitarnos para prevenir accidentes	( )	( )	( )	( )	( )	La Empresa se preocupa por capacitarnos para prevenir accidentes	( )	( )			( )
A los equipos de seguridad si les dan mantenimiento	( )	( )	( )	( )	( )	A los equipos de seguridad no les dan mantenimiento	( )	( )			( )
La Empresa hace lo posible por disminuir los riesgos	( )	( )	( )	( )	( )	La Empresa no hace lo posible por disminuir los riesgos	( )	( )			( )
La Empresa y las Comisiones no nos toman en cuenta para los asuntos de Seguridad Industrial	( )	( )	( )	( )	( )	La Empresa y las Comisiones nos toman en cuenta para los asuntos de Seguridad Industrial	( )	( )			( )
Los instructores de los cursos explican en forma práctica sus programas	( )	( )	( )	( )	( )	Los instructores de los cursos no explican en forma práctica sus programas	( )	( )			( )
Los cursos que toma uno no me ayudan a mejorar el trabajo	( )	( )	( )	( )	( )	Los cursos me ayudan a mejorar el trabajo	( )	( )			( )
Los programas de capacitación no nos sirven para resolver los problemas	( )	( )	( )	( )	( )	Los programas de capacitación me ayudan a resolver los problemas	( )	( )			( )

Comunicación con la Empresa

Piensa en los problemas que se te presentan y como los resuelves...

	SI	POC	MU	POC	SI	Me molesta Si No		
1) La comunicación se transmite por medio de canales adecuados (jefe, asistentes, comité sindical, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La comunicación se transmite por medio de canales inadecuados (chismes, rumores, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Mis inquietudes son atendidas por la Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mis inquietudes no son atendidas por la Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Tengo oportunidad para participar en la fijación de mis objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tengo oportunidad para participar en la fijación de mis objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Cuando tengo problemas con la Empresa me siento solo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cuando tengo problemas con la Empresa me siento solo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Cuando hago un planteamiento o reclamación a la Empresa me atienden como yo necesito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cuando hago un planteamiento o reclamación a la Empresa me atienden como yo necesito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Mis planteamientos son resueltos satisfactoriamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mis planteamientos no son resueltos satisfactoriamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Se me informan a tiempo de que necesito saber para mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se me informa a tiempo de que necesito saber para mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Mis objetivos específicos en el trabajo están claros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los objetivos específicos de mi trabajo están suficientemente claros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Marca con una "x" aquella información que exprese Por que haces lo que tu te dice? (Señala una sola respuesta)

9) hago lo que se dice al Jefe:

- Porque lo admiro por sus cualidades personales.....[ ]
- Porque respeto su buen juicio en cosas en las que tiene más experiencia que yo.....[ ]
- Porque me ayuda en lo que necesito que me ayude, a mi y a los que dependemos de él.....[ ]
- Porque puede aplicar presión y disciplina si no trabajamos como él quiere y, me puede correr.....[ ]
- Porque tiene derecho, por su posición de Jefe, de que se apliquen sus ideas, si no ni caso le haría.....[ ]

10) Igual que en la pregunta anterior, cruza con una "x" aquella respuesta que indique la forma en que compares tu sueldo

11) Contra el salario:

- Contra lo que ganan otras personas en esta Empresa que trabajan en lo mismo que yo.....[ ]
- Con lo que podría ganar fuera de la Empresa.....[ ]

Presiones en el trabajo:

Piensa en los diversos tipos de presiones que tienes en tu trabajo...

He soportado  
Si No

	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Siento presión porque no puedo cumplir con el trabajo en las fechas que se fijan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento presión porque se me exige hacer trabajos de alta calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento presión porque hay problemas entre mi departamento y otros departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento presión por no contar con la información que necesito sobre mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento presión por falta de comunicación entre mi jefe y yo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento presión por manejar muchos papeles, reportes, operaciones o trámites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento presión porque no tengo con que hacer el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento presión porque no sé lo suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No Siento presión por cumplir con el trabajo en las fechas que nos fijan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No Siento presión por hacer trabajos de alta calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No Siento presión por problemas entre mi departamento y otros departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No Siento presión por no contar con la información que necesito sobre mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No Siento presión por falta de comunicación entre mi jefe y yo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No Siento presión por manejar muchos papeles, reportes, operaciones o trámites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No Siento presión por no tener con que hacer el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No Siento presión por no saber lo suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué tan bien pagado te sientes actualmente, en relación con lo que ganarías en otra Empresa similar, ocupando el mismo Puesto...?

MEJOR PAGADO

PEOR PAGADO

# La Supervisión de mi Jefe

111

Piense en el tipo de Supervisión que recibe de su Jefe en su trabajo...

	mu	poco	mu	poco	mu		Me molesta Si No
	o menos						
Pide mi opinión en el trabajo	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	No pide mi opinión en el trabajo	[ ] [ ]
No reconoce mi trabajo	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	Reconoce mi trabajo	[ ] [ ]
Es respetuoso	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	No es respetuoso	[ ] [ ]
Promueve el trabajo en equipo	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	No promueve el trabajo en equipo	[ ] [ ]
No me apoya en mi trabajo	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	Me apoya en mi trabajo	[ ] [ ]
Es justo cuando me evalúa	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	Es injusto cuando me evalúa	[ ] [ ]
Es la disponible cuando lo necesito	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	No está disponible cuando lo necesito	[ ] [ ]
Supervisa adecuadamente mi trabajo	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	No supervisa adecuadamente mi trabajo	[ ] [ ]

## Mis compañeros

Piense en las personas de toda la Empresa con las que trabaja...

	mu	poco	mu	poco	mu		Me molesta Si No
	o menos						
Me animan	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	Me desaniman	[ ] [ ]
Respetan y se apropian de lo ajeno	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	Respetan y cuidan lo ajeno	[ ] [ ]
Me ayudan en lo que necesito	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	No me ayudan en lo que necesito	[ ] [ ]
Convivimos también fuera de la Empresa	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	Convivimos sólo en la Empresa	[ ] [ ]
Me interesan por tener limpios los baños	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	Se interesan por mantener limpios los baños	[ ] [ ]
Quieren participar en todo	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	Quieren participar en todo	[ ] [ ]
El departamento funciona como un equipo de trabajo	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	El departamento no funciona como un equipo de trabajo	[ ] [ ]
Son honestos conmigo	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	No son honestos conmigo	[ ] [ ]



Políticas de la Empresa

Piense en las Políticas Generales que tiene la Empresa...

	en	MED	AN	POCO	en		Me molesta
							Si No
Mi jefe aplica las sanciones correctamente	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	Mi jefe aplica las sanciones incorrectamente	[ ] [ ]
Trabajo tiempo extra muy seguido	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	No trabajo tiempo extra muy seguido	[ ] [ ]
Mi jefe administra correctamente mi programa de vacaciones	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	Mi jefe no administra correctamente mi programa de vacaciones	[ ] [ ]
La forma como mi jefe maneja los permisos cuando los necesito es correcta	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	La forma como mi jefe maneja los permisos cuando los necesito es incorrecta	[ ] [ ]
Las instalaciones del comedor son de mi agrado	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	Las instalaciones del comedor no son de mi agrado	[ ] [ ]
La atención que recibo del Departamento Médico es de mi agrado	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	La atención que recibo del Departamento Médico no es de mi agrado	[ ] [ ]
La Empresa se preocupa por la satisfacción de todos los que trabajamos	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	La Empresa no se preocupa por la satisfacción de todos los que trabajamos aquí	[ ] [ ]
Cuando hago reclamaciones por el pago de mi sueldo me hacen caso	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	Cuando hago reclamaciones con el pago de mi sueldo me atienden muy bien	[ ] [ ]

El jefe inmediato del trabajador debe llenar esta hoja para cada trabajador antes que venza su período de prueba y mandarlo al Depto. de Relaciones Industriales.

1.- Nombre \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuántas veces ha llegado tarde en el período de prueba? \_\_\_\_\_

3.- ¿Cuántas veces ha faltado por enfermedad u otras causas? \_\_\_\_\_

Motivo de faltas \_\_\_\_\_

4.- ¿Cómo es la calidad de su trabajo? Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_

5.- ¿Cómo es la cantidad de Trabajo? Poca \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_

6.- ¿Cómo aprende? Lento \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Rápido \_\_\_\_\_

7.- ¿Cómo es su apariencia personal? Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_

8.- ¿Cómo se lleva con los compañeros de trabajo? Mal \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bien \_\_\_\_\_

9.- ¿Tiene iniciativa? Poca \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_

10.- Se dedica el trabajador a lo suyo o se nota una tendencia a perder el tiempo fuera de lo suyo

## HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

- Factores del medio exterior.
- Reglamento de Higiene Industrial.
- Políticas de Seguridad.
- Reglas básicas de seguridad.
- Tipo de Incapacidades.
- Factores de accidentes de trabajo.
- Técnicas de Seguridad.
- Comisión permanente de Seguridad e Higiene.

## HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La salud es un recurso con que cuentan los miembros de la organización, y ésta no debe entenderse simplemente - como la ausencia de enfermedad, sino además como un estado-completo de bienestar físico, mental y social que permita - el desarrollo cabal de la personalidad. Es importante reconocer que la salud constituye un derecho de toda persona y de ninguna manera una concesión.

"Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona". Es entonces una obligación moral para el administrador preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización, así como la -- protección contra accidentes. Además de ésta obligación moral, existen mandamientos legales que debe cumplir.

En México las condiciones de salud general de la población todavía dejan mucho que desear. Existen enfermedades que son un constante azote y restan mucha fuerza de trabajo al país. Las enfermedades del aparato respiratorio -- constituyen la causa principal de muertes, seguida por las del aparato digestivo. Cabe aclarar que la mayor parte de las muertes corresponde a niños. La mortalidad infantil no revela sino mala alimentación y condiciones insalubres en -- términos generales.

Es importante advertir que las enfermedades producen frecuentemente ausencias en el trabajo, lo cual va a implicar una disminución en la producción.

**FACTORES DEL MEDIO EXTERIOR QUE EJERCEN ACCION SOBRE EL FUNCIONAMIENTO NORMAL DEL ORGANISMO.**

**QUIMICOS:** La industria moderna requiere materias -- primas, todas de naturaleza química, que en su manejo o -- transformación son capaces por sí mismas o mediante sus derivados, de desprender partículas sólidas, líquidas o gaseosas que absorbe el trabajador. La absorción de estas sustancias puede efectuarse por la piel, el aparato respiratorio y el digestivo.

**FISICOS.-** Se reconocen todos aquellos en los que el ambiente normal cambia, rompiéndose el equilibrio entre el organismo y su medio. Se citan defectos de iluminación, calor o frío extremos, ruido y humedad excesivos, manejo de corriente eléctrica; o exceso o defecto de presión atmosférica; presencia de polvos en la atmósfera, radioactividad, etc. Estas sustancias anormales traen como consecuencia repercusiones en la salud. Ejemplos: disminución de agudeza visual, ceguera, alteración del sistema termorregulador del cuerpo vasodilatación periférica, vasoconstricción, traumatismo acústico, sorderas profesionales, neurosis por ruido, etc.

**BIOLOGICOS.-** Este tipo de factor tiene como origen la fijación dentro y/o fuera del organismo, o la impregnación del mismo, por parásitos o toxinas de bacterias que -- provocan el desarrollo de algunas enfermedades, como paludismo, tétano, y todo tipo de enfermedades que están subordinadas a los factores biológicos del medio exterior representados por agentes microbianos o parásitos patógenos.

**FUERZAS DE TRABAJO.-** Todos aquellos que tiendan a -- modificar el estado de reposo o de movimiento de una parte o de la totalidad del cuerpo vivo; es decir, a modificar su

situación en el espacio y capaces de provocar enfermedades o lesiones. Ejemplo: desgarraduras musculares, hernias.

**PSICOLOGICOS.-** Medio tensional en el cual se desempeña el trabajo, que pueda causar alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad en los trabajadores. Ejemplo: Neurosis, Psicosis, Histeria, etc.

La capacidad y la voluntad para trabajar depende íntegramente de la salud, o sea del grado de adaptación del individuo consigo mismo y con su ambiente; por lo tanto la adaptación del ser humano a los elementos que componen su actividad laboral constituye un requisito indispensable para conservar y mejorar su salud. Si ésta adaptación es difícil, o imposible, su salud, por éste sólo hecho, desembocará en la enfermedad y la incapacidad.

#### REGLAMENTACION DE HIGIENE INDUSTRIAL

La reglamentación sobre higiene industrial han sido encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales. Algunas de ellas se refieren a:

- a) Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- b) Materiales de construcción.
- c) Sistemas de ventilación.
- d) Procedimientos de calefacción.
- e) Métodos de iluminación.
- f) Suministro de agua potable.
- g) Alejamiento y neutralización de aguas negras.
- h) Aseo de los centros de trabajo.

- i) Eliminación y transformación de basura y materiales de desecho.
- j) Acondicionamientos higiénicos.
- k) Materias primas, en las que conviene saber y reglamentar:
  - Naturaleza
  - Sistema de Neutralización
  - Elaboración y transformación que experimentan.
- l) Jornada de trabajo, así como trabajo de menores y mujeres.
- m) Integración de comisiones de higiene y seguridad por trabajadores y representantes de la empresa, que tendrán funciones específicas dentro de la investigación y corrección de condiciones de higiene dentro de una empresa.
- n) Servicio médico.
  - Exámen de Ingreso: contratar sólo a aquellas personas que reúnan las capacidades mínimas de salud física que el trabajador requiere, a fin de evitar mayores problemas futuros a la persona y a la organización.
  - Cooperar con el desarrollo de medidas adecuadas y efectivas para prevenir la explosión de agentes nocivos.
  - Practicar exámenes periódicos a aquellos empleados que están expuestos en su trabajo a peligros materiales y a agentes nocivos. (1)

#### POLITICAS DE SEGURIDAD

- La Seguridad es tan importante como la producción. Todos los accidentes pueden ser prevenidos, cada empleado es responsable de su propia seguridad y la de sus compañe--

(1) Idem pág. 353-358

ros.

- Las reglas de seguridad deben seguirse al pie de la letra.
- Los infractores de las reglas de seguridad vigentes, pueden ser sancionados.
- Si tiene alguna duda sobre cualquier parte de su trabajo, pregunte a su supervisor.
- Si usted está lastimado, solicite asistencia médica y notifique a su supervisor.
- Al aceptar su puesto en la compañía, cada empleado debe de estar de acuerdo en cumplir los métodos y reglas de seguridad que se siguen en la empresa.

#### REGLAS BASICAS DE SEGURIDAD

1. Usar las herramientas e quipos apropiados para el trabajo; usarlos con seguridad.
2. Seguir las instrucciones y no arriesgarse; en caso de duda, preguntar.
3. Poner de su parte para mantener todas las cosas limpias y ordenadas.
4. Remediar o informar sobre las condiciones, herramientas y equipos inseguros.
5. Usar y reparar los equipos únicamente si se tiene autorización para ello.
6. Usar equipo de protección personal y ropa adecuada cuando sea necesario.
7. No hacer payasadas en el trabajo, evitar distraer a los demás.
8. Doblar las rodillas al levantar cargas; buscar ayuda -- cuando las cargas son pesadas.
9. Cumplir todas las reglas o instrucciones de seguridad; usar el sentido común.
10. Reportar todas las lesiones inmediatamente, conseguir -



primeros auxilios enseguida. (8)

#### TIPOS DE INCAPACIDADES

##### a) Incapacidad temporal:

Es la imposibilidad de trabajar durante un periodo limitado y que, al terminar, deja al lesionado tan apto como antes del accidente para efectuar su trabajo. Incapacidad temporal es la pérdida de facultades o aptitudes que im-  
posibilitan parcial o temporalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo. (9)

##### b) Incapacidad Parcial Permanente

Imposibilidad parcial del cuerpo de un sujeto para efectuar un trabajo, y que permanece prácticamente durante toda la vida del lesionado.

Incapacidad parcial permanente es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar. (9)

##### c) Incapacidad total permanente.

Es la incapacidad plena o de funciones de un lesionado que permanece durante toda la vida. Ejemplo: pérdida de dos ojos, pérdida de extremidades superiores o inferiores, enajenación mental, etc.

Incapacidad total permanente es la pérdida de facultades

(8) TSI, Flores Zúñiga Francisco.

ARANCIA, S.A. DE C.V.

(9) LFT Art. 478

(9) Idem. Art. 478

tades o aptitudes de una persona que la imposibilita para de desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida. (9)

#### FACTORES DEL ACCIDENTE DE TRABAJO

Para conocer los mejores medios posibles de prevenir los accidentes de trabajo, es indispensable tomar en cuenta los factores que intervienen en el proceso que lleva hasta la lesión o, por lo menos, como señalé antes, a las pérdidas, daños, demoras y desperdicios que ocurren en el trabajo, con disminución de la salud del trabajador, y daño económico y administrativo para la empresa.

En el proceso se dan éstos cinco factores.

##### 1. HERENCIA Y AMBIENTE

Es indiscutible que muchas personas traen ya como resultado de la herencia cierta tendencia natural al descuido, ciertas dificultades para la precisión de movimientos, etc.

De igual manera, la educación que reciben pueden conducirlos a no hacer caso de las advertencias, a no querer soportar las molestias que implican los instrumentos de protección, etc.

En muchas ocasiones el ambiente influye en ellos, el mal ejemplo de sus compañeros, o lo que es peor, de los supervisores, las burlas que les hacen favorecen la multiplicación de accidentes en el trabajo.

(9) Idem Art. 480

## 2. DEFECTOS PERSONALES

Aun cuando no sean producto de la herencia ni del ambiente, muchas personas, por su propia manera de ser, o como característica de su personalidad, tienen tendencia a la nerviosidad, a la timidez, a la excitabilidad, etc., elementos que pueden favorecer también las causas de los accidentes.

## 3. ACTOS INSEGUROS Y/O CONDICIONES INSEGURAS.

Indiscutiblemente se trata del factor más importante en el proceso de los accidentes. Los actos inseguros tales como tomar las herramientas de una manera inadecuada; o - - bien las condiciones inseguras, como por ejemplo: la falta de protección de las máquinas o del uso de los dispositivos de seguridad, son el factor determinante del accidente.

## 4. ACCIDENTE

Está constituido por el hecho momentáneo que produce la lesión de la persona, o por lo menos al daño, deterioro o desperdicio en la producción (la caída de un objeto o persona, la ruptura de una palanca, etc).

## TECNICAS DE SEGURIDAD

Las técnicas más comunes que se emplean en la actualidad debido a que se han considerado como las más eficientes, son:

### 1. Estadísticas sobre accidentes y lesiones de trabajo.

Esta técnica es muy empleada en las empresas, ya que

nos indica los lugares en que han sucedido con mayor frecuencia los accidentes y el tipo de lesión que ha habido y si son causadas debido a actos inseguros de trabajo o por condiciones inseguras del mismo.

## 2. Inspecciones de Seguridad.

Estas pueden ser informales o formales. Su finalidad es descubrir actos inseguros, para que puedan corregirse.

**Inspección Informal.**- Es más deseable y la más efectiva; los empleados son los que están en mejor situación para descubrir riesgos. Debe instruirseles acerca de lo que deben vigilar y buscar y se les alentarán para que sugieran acciones correctivas. Los supervisores son los empleados de mejor situación con respecto a ésta cuestión y deben estar continuamente alertas con respecto a los riesgos.

**Inspección Formal.**- Son las que hacen periódicamente el personal de seguridad y los funcionarios de la empresa, así como ingenieros e inspectores de seguridad del gobierno y las compañías de seguros. Estos revisan periódicamente toda la operación, tomando nota de los riesgos, haciendo recomendaciones, disponiendo de que se cumplan los códigos de seguridad en vigor y presentando un informe por escrito de sus descubrimientos.

## 3. Análisis de Reporte de Accidentes

Como ya lo había mencionado, es el que nos puede señalar exactamente los departamentos o secciones de los mismos, en los que se están produciendo demasiados accidentes.

#### 4. Educación de Personal

Como es sabido, para alcanzar los objetivos en una empresa, debemos estar conscientes que el personal ha sido debidamente preparado y adiestrado en todas y cada una de las funciones que debe realizar, para que se cumplan con un mínimo de esfuerzos y máximos resultados. No es posible, hacer un buen trabajo de seguridad si no se tienen buenas relaciones con todo el personal; la seguridad fundamentalmente se hace a base de convencimiento y no podremos hacer nada si encontramos una actitud de mente cerrada. Tiene que trabajarse buscando que la actitud de las personas sea de confianza.

Cuando logremos crear "Conciencia de Seguridad", estaremos en el nivel deseado.

#### 5. Equipo Especial

El equipo más frecuentemente utilizado para la protección del personal y darle la máxima seguridad, es el siguiente:

- 1) Respiradores
- 2) Cascos
- 3) Guantes
- 4) Anteojos de Seguridad
- 5) Zapatos de Seguridad
- 6) Ropa protectora

#### 6. Control sobre el mantenimiento del equipo.

Tratar de que el equipo de seguridad se encuentre en buenas condiciones para que éste nos proporcione el máximo-

de protección. El equipo también se debe de limpiar frecuentemente con la finalidad de que se mantenga siempre higiénico. (8)

#### COMISION PERMANENTE DE SEGURIDAD E HIGIENE

De acuerdo con los requisitos de la ley, en cada centro de trabajo funciona la Comisión Permanente de Seguridad e Higiene, integrada por un número igual de representantes de los obreros y de la empresa.

La función específica de la comisión, es la prevención de riesgos profesionales, lo cual se consigue mediante las siguientes obligaciones:

- a) Investigar la causa de los accidentes y enfermedades profesionales.
- b) Dictar medidas para prevenirlos.
- c) Vigilar que se cumplan las disposiciones del Reglamento de Medidas Preventivas, de Accidentes de Trabajo y del Reglamento de Higiene.
- d) Poner en conocimiento de la empresa, la violación a las disposiciones dictadas para prevenir accidentes y enfermedades profesionales.
- e) Dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores.
- f) Poner en práctica todas las iniciativas o programas de prevención de accidentes.

La comisión se reúne cuando menos una vez al mes. En ésta reunión se discuten los resultados.

(8) Idem TSI, Flores Zúñiga Francisco.

(1) Idem págs. 360-361.

## CONCLUSIONES

Los procesos de Administración de Personal que se -- utilizaban años atrás para dirigir y organizar al elemento humano, estaban orientados básicamente al control de tiempo y producción, siendo deficiente y de poca aplicación; sin embargo fueron el punto de partida para elaborar los procedimientos actuales y así mejorar las nuevas políticas de Administración de Personal.

En la actualidad existe una variedad de sistemas generales y específicos de Administración de Personal de -- acuerdo con el estilo y estrategia de cada empresa, los cuales están encausados para lograr y cumplir con los objetivos específicos a través del desarrollo y motivación de personal. Sin embargo es importante mencionar que aún hay negocios o empresas pequeñas que desconocen o se encuentran al margen de la aplicación de la administración de personal que aquí trato.

En las nuevas técnicas de Administración de Personal es importante mencionar, cómo cada empresa orienta sus recursos de desarrollo y motivación de personal, considerando su estrategia, estructura, estilo directivo y aptitudes del elemento humano como base de crecimiento en todos los aspectos.

Me doy cuenta que la Administración de Personal ha -- sido de gran importancia en el manejo y dirección del elemento humano como factor primordial de crecimiento y desarrollo empresarial, lo que ha originado el crecimiento acelerado industrial y la creación de grandes empresas que son el resultado de una serie de objetivos logrados a través -- del elemento humano de donde se desprende la vida económica

de los países en desarrollo y la sociedad a que pertenecemos.

Resumiendo específicamente el contenido de esta investigación, deduzco que para un buen funcionamiento del departamento de personal, debemos aplicar y/o lograr lo siguiente:

1. Establecer los objetivos principales de la empresa y definir la estrategia y el estilo directivo.
2. Obtener el mayor aprovechamiento del elemento humano, - en beneficio de la empresa y a su vez de los trabajadores.
3. Establecer programas básicos y efectivos, del conocimiento directivo que nos permitan lograr en el elemento humano: capacidad, calidad, puntualidad, productividad, etc.
4. Establecer internamente en el departamento de personal un programa de actualización de técnicas nuevas y de retroalimentación informativo, que nos permita evaluar y reacondicionar los sistemas aplicados.
5. Mantener una comunicación estrecha con todo el personal mediante eventos de carácter social, técnico, capacitación, etc., como fuente principal de reconocimiento y de retroalimentación.



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

1. ARIAS GALICIA FERNANDO  
Administración de Recursos Humanos  
Ed. Trillas, México, 1983.  
págs. 23-24; 27-28; 160-166; 212-214; 319-320; 353-358;  
360-361.
2. DALE YODER  
Manejo de Personal y Relaciones Industriales.  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.  
México, Enero 1978  
págs. 228-229; 231-232; 666-667.
3. CHRUDEN HERBERT J./SHERMAN ARTHUR W.  
Administración de Personal  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.  
México, Abril 1987.  
págs. 113-117; 120; 132; 134-135; 138-144; 160-164;  
242-244; 265-270.
4. CRAIG ROBERT/BITTEL LESTER  
Manual del Entrenamiento y Desarrollo de Personal.  
Editorial Diana, México, Julio 1982.  
págs. 133; 174; 194; 225; 304; 316; 330.
5. LANHAM E.  
Valuación de Puestos  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.  
México, 1982.  
págs. 62-68; 245-246; 311-312; 317-319; 321.
6. REYES PONCE AGUSTIN  
Administración de Personal

Editorial Limusa 1984  
Págs. 47-49.

7. SIEGEL LAURENCE/LANE IRVING  
Psicología de las Organizaciones Industriales.  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.  
México, 1984.  
págs. 342-343.
8. TSI. FLORES ZUÑIGA FRANCISCO.  
Entrevista realizada en ARANCIA, S.A. DE C.V.
9. LEY FEDERAL DEL TRABAJO  
Arts. 478, 479, 480.