

CAPITULO III

LAS DIVERSAS FUNCIONES QUE PODRIA MANEJAR UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN UNA EMPRESA MEDIANA.

El primer problema con el cual nos topamos en esta sección, lo fue al pretender definir el concepto de Empresa mediana con el fin de poder diferenciarla con la Empresa pequeña y con la de gran magnitud.

Estamos concientes de que una Empresa cuenta en mayor o menor proporción con un determinado capital - invertido, con un determinado número de personal, que obtiene a través de sus operaciones determinada utilidad, - factores éstos que pueden ser un índice para poder llegar a identificar a una Empresa y clasificarla en la categoría del problema que nos ocupa; En realidad es sumamente difícil llegar a definir cuando una Empresa se encuentra ubicada en la categoría de pequeña, cuando deja de serlo, - - -

para pasar a ser mediana y cuando deja de ser mediana para pasar a ser una Empresa de gran magnitud.

Este problema se complica más cuando pretendemos efectuar comparaciones con lo que nosotros consideramos como pequeña, mediana o grande, en lo que se relaciona a Empresa del mismo rango en otros países por ejemplo. Sabemos que existen criterios ya definidos respecto a este aspecto.

En lo que a nosotros se refiere intentaremos basarnos en un criterio con el cual esperamos fundamentar en cierta forma nuestros juicios posteriores, con la aclaración de que no se pretende ni se desea estandarizar categorías de Empresas, sino como mencionamos anteriormente pretendemos tener un punto de partida únicamente.

Con este fin utilizaremos cuatro factores:— Capital Invertido, Utilidad Anual, Rentabilidad Anual, y Número de personal, para las tres categorías y utilizaremos estos factores por ser éstos uno de los factores que más objetivamente nos pueden ayudar en nuestros ejemplos.

Consideramos Empresa pequeña, aquella que reúna algunas de las siguientes características:

(1) EMPRESA PEQUEÑA

CON UN CAPITAL INVERTIDO:	CON UNA UTILIDAD ANUAL DE:	CON UNA RENTA BILIDAD DE:	CON UN PERSO- NAL DE:
HASTA DE			
\$ 2,500,000.00	\$ 500,000.00	20%	100

(2) EMPRESA MEDIANA.

CON UN CAPITAL INVERTIDO:	CON UNA UTILIDAD ANUAL DE:	CON UNA RENTA BILIDAD DE:	CON UN PERSO- NAL DE:
DE			
\$ 2,500,000.00			
HASTA			
\$ 7,500,000.00	\$ 1,500,000.00	20%	250

(3) EMPRESA DE GRAN MAGNITUD.

CON UN CAPITAL INVERTIDO:	CON UNA UTILIDAD ANUAL DE:	CON UNA RENTA BILIDAD DE:	CON UN PERSO- NAL DE:
DE			
\$ 7,500,000.00	\$ 1,500,000.00	20%	
A			
\$15,000,000.00	3,000,000.00	20%	400

(EN ADELANTE)

Una vez que hemos intentado situar a la Empresa Me-
diana en relación a la pequeña y a la grande, empezaremos a -
analizar la serie de funciones que integran el campo de la ad-
ministración de Personal, que como - - - - -

sabemos tienen una trascendencia directa o indirecta en cada Empresa, muy independientemente de su capital invertido, de su tipo de personal, de su tamaño, de su naturaleza, etc.

3-1 LAS DIVERSAS FUNCIONES QUE PODRIA MANEJAR UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

10.- EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1-1 ANALISIS DE LAS DIVERSAS FUENTES DE OBTENCION DE CANDIDATOS

20.- EL PROGRAMA DE SELECCION

2-1 LA SOLICITUD DE EMPLEO

2-2 (UN EJEMPLO DE SOLICITUD DE EMPLEO)

2-3 ANALISIS DE LA SOLICITUD

2-4 TRABAJOS PREVIOS A LA ENTREVISTA

2-5 COMPROBAR REFERENCIAS O LAS RECOMENDACIONES A TRAVES DEL ESTUDIO REALIZADO POR EL INVESTIGADOR DE LA EMPRESA.

2-6 FORMULAR O ADAPTAR PRUEBAS O TESTS DE ACUERDO CON LOS PUESTOS.

2-7 EL PROCESO DE LA ENTREVISTA

2-8 SUPERVISAR LAS PRUEBAS

2-9 PREVIA CONSULTA Y APROBACION DE O LOS JEFPES RESPECTIVOS, SELECCIONARLO.

2-10 FORMAS PARA COMPLEMENTAR EL PROCESO DE LA ENTREVISTA.

3o.- CONTRATACION.

3-1 EFECTUAR LOS CONTRATOS DE TRABAJO, TOMANDO EN CUENTA LOS ASPECTOS LEGALES

3-2 COMPROBAR QUE SE LE INSCRIBA EN:

a).- I.M.S.S.

b).- S.H.C.P.

c).- D.E.C.

3-3 ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE INTERPRETAR Y APLICAR LAS DISPOSICIONES DEL REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO.

3-4 ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE INTERPRETAR Y APLICAR LAS DISPOSICIONES DEL CONTRATO DE TRABAJO.

3-5 ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE INTERPRETAR Y APLICAR LAS DISPOSICIONES DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

4o.- EL PROCESO DE LA INDUCCION.

4-1 INTRODUCCION AL TRABAJO

4-2 ASPECTOS QUE HAY QUE TOMAR EN CUENTA EN ESTE PROCESO.

4-2-1 PRESENTACION DEL LUGAR DE TRABAJO, DE SUS HERRAMIENTAS, ETC.

4-2-2 PRESENTACION A SUS FUTUROS COMPAÑEROS, A SU JEFE INMEDIATO, A SU SUPERVISOR, ETC.

4-2-3 PRESENTACION AL GERENTE GENERAL, EJECUTIVOS, ETC.

- 4-2-4 EXPLICARLE LAS NORMAS, POLITICAS
Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA.
- 4.2.5 COMENTARLE DE UNA MANERA GENERAL
ALGO DE LA HISTORIA DEL DESARRO-
LLO DE LA EMPRESA.
- 4-2-6 MOSTRARLE A GRANDES RASGOS LOS -
DIFERENTES ASPECTOS DE LA ORGANI-
ZACION.
- 4-2 FACTORES QUE CONTRIBUYEN A AYUDAR AL NUEVO EMPLEA-
DO.
- 4-3-1 COMENTARLE TODO LO RELACIONADO -
CON SU NUEVO TRABAJO, OBSERVACIO-
NES GENERALES ACERCA DEL PUESTO-
QUE DESEMPEÑARA, SUS HORARIOS DE
TRABAJO, ETC.
- 4-3-2 COMENTARLE LO QUE LA EMPRESA ES-
PERA DE EL Y LO QUE EL PUEDE ES-
PERAR DE LA EMPRESA.
- 4-3-3 HACER DE SU CONOCIMIENTO, BENEFI-
CIOS, INCENTIVOS Y SERVICIOS CON
QUE CUENTA EL PERSONAL.
- 4-3-4 COMENTARLES LAS OPORTUNIDADES DE
PROMOCION QUE PUEDE Y DEBE ESPE-
RAR (DE ACUERDO CON LA CALIDAD DE
SU TRABAJO.)

4-3-5 INDICARLE LOS DIFERENTES TIPOS DE DESCUENTOS QUE SE LE HARAN, (I.M. S.S., S.H.C.P., EDO., CAJA DE AHORROS, SINDICATO, ETC.)

4-3-6 INDICARLE EL SISTEMA DE PAGO QUE UTILICE LA EMPRESA EN CUESTION.

4-3-7 INDICARLE LA FORMA EN QUE SE LE OTORGARAN SUS VACACIONES.

4-3-8 INDICARLE LOS LUGARES DONDE PUEDA GUARDAR SUS OBJETOS PERSONALES.

4-3-9 EFECTUAR UNA PEQUEÑA GIRA POR CADA UNA DE LAS INSTALACIONES Y DE LAS OFICINAS, CON EL FIN DE QUE CONOZCA LA EMPRESA DE UNA MANERA GENERAL.

4-3-10 INDICARLE LAS FACILIDADES DE TIPO SANITARIO CON QUE CONTARA PARA EL BESEMPEÑO DE SU TRABAJO COMO: SANITARIOS, LAVAMANOS, FUENTE DE AGUA, ETC.

4-4 ENTRENAMIENTO.

4-4-1 ASEGURARSE DE QUE EL EMPLEADO CONOZCA TODOS LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA EN CUESTION.

4-4-2 RECALCARLE LA IMPORTANCIA DE SU TRABAJO.

4-5 EXPLICARLE LAS RESPONSABILIDADES EN SU TRABAJO.

4-5-1 FORMULAR Y CONDUCIR (EN COMBINACION CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTO, SUPERVISORES, GERENTES Y EJECUTIVOS) LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO PARA EL PERSONAL.

4-5-1-1 PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS.

4-5-1-2 PARA EL ACTUAL PERSONAL RESPECTO A NUEVOS METODOS.

4-5-1-3 PARA JEFES DE DEPARTAMENTO, SUPERVISORES, Y DEMAS FUNCIONARIOS O EJECUTIVOS.

4-5-1-4 SUPERVISION DEL ENTRENAMIENTO CONTINUO DENTRO DEL TRABAJO MISMO.

4-5-1-5 DESARROLLAR OPORTUNIDADES Y FACILIDADES APROPIADAS PARA EL ENTRENAMIENTO-ADIESTRAMIENTO-DEL PERSONAL POR DEPARTAMENTO, DE JEFES DEPARTAMENTALES, DE SUPERVISORES Y DE EJECUTIVOS.

5e.- CONTROL DE PERSONAL.

5-1 CONTAR CON LAS SIGUIENTES FORMAS

5-1-1 SOLICITUD DE EMPLEO

5-1-2 EXAMEN MEDICO

5-1-3 HISTORIA CLINICA

5-1-4 COMPROBACION DE REFERENCIAS

5-1-5 RECOMENDACIONES DEL PERSONAL

5-1-6 FORMA CONTROL DEL PERSONAL

5-2 CONTROLAR LA ROTACION DEL PERSONAL

5-3 CONTROLAR DE UN MODO DIRECTO

5-3-1 ENTRADAS

5-3-2 SALIDAS

5-3-3 PERMISOS

5-3-4 FALLAS

5-3-5 RETARDOS

5-3-6 PERIODO DE VACACIONES

5-3-7 GRATIFICACIONES

5-3-8 HORAS EXTRAS

**6e.- MANTENIMIENTOS DE LA EFICIENCIA DE LA FUERZA
DE TRABAJO.**

**6-1 CALIFICACION DE MERITOS DE EMPLEADOS, JE
FES DE DEPARTAMENTO, SUPERVISORES, ETC.**

6-2 MOVILIDAD DEL PERSONAL

**6-2-1 PREPARAR UN BUEN SISTEMA DE CAM—
BIOS DE PUESTOS, PROMOCIONES Y SE
PARACIONES.**

6-2-2 ELABORACION DE NORMAS Y POLITI
CAS RESPECTO A PROMOCIONES, --
TRANSFERENCIAS, BAJAS DE CATE-
GORIA, SEPARACIONES, ETC.

6-3 HORARIOS

6-3-1 ESTABLECIMIENTO DE HORARIOS --
NORMALES.

6-3-2 ESTABLECIMIENTO DE JORNADAS -
EXTRAORDINARIAS.

6-3-3 ESTABLECIMIENTO DE JORNADAS -
MIXTAS.

6-3-4 ESTABLECIMIENTO DE PERIODO DE-
VACACIONES.

6-3-5 ESTABLECIMIENTO DE PERIODOS DE
DESCANSO Y AJUSTE A LOS DIAS --
FESTIVOS.

7o.- AUMENTO DE LA EFICIENCIA DE LA FUERZA DE-
TRABAJO.

7-1 SERVICIOS Y BENEFICIOS PARA EL PERSO-
NAL.

7-1-1 ORIENTACIONES Y CONSEJOS

7-1-2 SERVICIOS SOCIALES, POSADAS, -
PASEOS, ETC.

7-1-3 CAJA DE AHORROS

7-1-4 PROGRAMA DE BECAS, ETC.

7-2 SEGURIDAD EN EL EMPLEO

7-2-1 ESTABILIZACION DEL EMPLEO.

7-2-2 ESTABILIZACION DE SUELDOS

7-3 SEGURIDAD FUERA DEL EMPLEO

7-3-1 PROGRAMA DE JUBILACION A TRAVES DEL
IM.S.S.

7-4 ACTITUD Y MORAL DEL PERSONAL

7-5 INCENTIVOS Y SU ADMINISTRACION

7-5-1 EVALUACION DE PUESTOS

7-5-2 ESTRUCTURACION DE SUELDOS Y SALARIOS

7-5-3 ADMINISTRACION DE SUELDOS

7-5-4 PARTICIPACION DE UTILIDADES

7-5-5 ENCUESTA DE SALARIOS

7-5-6 INCENTIVOS NO ECONOMICOS

8o.- INFORMACION DEL PERSONAL

8-1 DE LOS EMPLEADOS CONTRATADOS

8-2 DE LOS SEPARADOS POR VOLUNTAD PROPIA

8-3 DE LOS EMPLEADOS TRANSLADADOS

8-4 DE LOS EMPLEADOS DESCENDIDOS DE CATEGORIA

8-5 DE LOS EMPLEADOS ASCENDIDOS

8-6 DE LOS EMPLEADOS PROBLEMAS, REVOLTOSOS, -
ETC.

8-7 DE LOS DESPEDIDOS EFECTUADOS, CON SUS CAU-
SAS Y EFECTOS, ETC.

9o.- RESPONSABLE DE QUE HAYA COMUNICACION EN LA EMPRE
SA.

9-1 ESTAR PENDIENTE DE QUE EN LOS TABLEROS DE
AVISOS SE ENCUENTRE LA INFORMACION REQUE-
RIDA POR LA EMPRESA Y POR EL PERSONAL.

9-2 SUPERVISAR DE QUE LOS FALSOS RUMORES, LOS MALOS ENTENDIMIENTOS NO EXISTAN EN LA EMPRESA.

9-3 ESTAR EN CONTACTO DIRECTO CON TODO EL PERSONAL.

9-4 MANTENER A LOS GERENTES, SUPERVISORES, JEFS DE DEPARTAMENTO, ETC. BIEN INFORMADOS

9-5 TOMAR LA INICIATIVA PARA EL DESARROLLO DE UN GRADO EPICAZ DE COORDINACION EN TODAS LAS FUNCIONES DEL PERSONAL.

10.- ESTABLECER POLITICAS DE PERSONAL.

10-1 POLITICAS O CRITERIOS PARA LA SELECCION

10-2 POLITICAS O CRITERIOS PARA RECLUTAR

10-3 POLITICAS O CRITERIOS PARA LA CONTRATACION

10-4 POLITICAS O CRITERIOS PARA EL ENTRENAMIENTO ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.

10-5 POLITICAS O CRITERIOS PARA PRESTACIONES (CAJA DE AHORRO, CREDITO DE MERCANCIAS, ETC.)

10-6 POLITICAS O CRITERIOS PARA AUMENTO

10-7 POLITICAS O CRITERIO PARA LOS CAMBIOS - O TRASLADOS.

10-8 POLITICAS O CRITERIO PARA LOS DESCENSOS DE CATEGORIA.

10-9 POLITICAS O CRITERIO PARA RECOMPESAR LAS GESTIONES DEL PERSONAL.

10-10 POLITICAS O CRITERIOS PARA EL DESPIDO**11.- INVESTIGACIONES SOBRE MANEJO DE PERSONAL.****11-1 FORMULAR AUDITORIAS DEL PERSONAL****11-2 ANALIZAR LOS DIFERENTES TRABAJOS DESARROLLADOS EN LA OFICINA, POR LOS SUPERVISORES, JEFES DE DEPARTAMENTO, ETC.****11-3 REVISAR PERIODICAMENTE LO QUE GANA CADA EMPLEADO.****11-4 ESTAR PENDIENTE DE LAS QUEJAS DEL PERSONAL.****11-5 ESTAR PENDIENTE DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL, VER LA FORMA DE RESOLVER LAS NECESIDADES ANTES DE QUE ELLOS LO SOLICITEN.****11-6 FOMENTAR LAS SUGERENCIAS POR PARTE DEL PERSONAL.****11-7 CONOCER LA TEMPORALIDAD DE LOS TRABAJOS EN LA EMPRESA.****11-8 EVALUAR LOS EFECTOS PRODUCIDOS POR -- ACONTECIMIENTOS LEGALES.****11-9 ANALIZAR LOS FACTORES BASICOS QUE CONTRIBUYEN A CREAR UN AMBIENTE DE DESCONTENTO.**

12.- BRINDAR ASESORAMIENTO.

- 12-1 A TODO EL PERSONAL QUE LO SOLICITE
- 12-2 A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO
- 12-3 A LOS GERENTES DE LAS DIFERENTES -
DIVISIONES CUANDO LO SOLICITEN.
- 12-4 A LOS SUPERVISORES CUANDO LA SOLI-
CITEN.
- 12-5 A LOS EJECUTIVOS CUANDO LO SOLICI-
TEN.
- 12-6 AL GERENTE GENERAL CUANDO LO SOLI-
CITE.

13.- MOTIVAR AL PERSONAL.

- 13-1 ESTABLECER Y MANTENER LA IMPRESIÓN
ANTE EL PERSONAL DE QUE EXISTE UN-
DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y QUE FUE
CREADO PARA AYUDARLOS.
- 13-2 FORMULAR PROGRAMAS DE VACACIONES -
(TOMANDO EN CUENTA EN CIERTA FORMA
LA OPINION DEL PERSONAL).
- 13-3 OTORGAMIENTO DE BECAS.
- 13-4 AYUDA A LAS ASOCIACIONES DE JOVE-
NES EN DONDE LOS HIJOS DEL PERSO-
NAL PERTENEZCAN.
- 13-5 ESTIMULAR AL PERSONAL MAS CUMPLIDO
AL MAS RESPONSABLE, AL MAS LEAL, -
ETC.
- 13-6 ESTIMULAR ANTE EL PERSONAL EL INTE-
RES POR EL TRABAJO POR LA EMPRESA.

14.- COLABORAR CON EL DEPARTAMENTO MEDICO EN LOS PROGRAMAS DE HIGIENE.

14-1 RECONOCIMIENTO FISICOS INICIALES

14-2 RECONOCIMIENTOS FISICOS PERIODICOS

14-3 BRINDAR ASISTENCIA DE URGENCIA A LOS ACCIDENTADOS.

14-4 BRINDAR TRATAMIENTO MEDICO A LAS INDISPOSICIONES LEVES

14-5 BRINDAR A TRAVES DE PERSONAS PREVIAMENTE EDUCADAS PARA TAL FIN; EDUCACION SANITARIA.

14-6 ESTUDIO DE LAS CAUSAS PARA ELIMINAR

14-6-1 LA FATIGA

14-6-2 LA MONOTONIA

14-6-3 LA TENSION MENTAL

14-6-4 LAS ENFERMEDADES PROVOCADAS POR EL TRABAJO.

14-7 ESTUDIO SOBRE:

14-7-1 PERIODOS DE DESCANSO

15.- ASISTIR AL JEFE DE PRODUCCION PARA ELABORAR PROGRAMAS DE SEGURIDAD.

15-1 EDUCACION SOBRE SEGURIDAD

15-2 ESTUDIO DE LAS CAUSAS DE LOS ACCIDENTES

15-3 PROTECCIONES MECANICAS

15-4 COOPERAR Y PARTICIPAR EN LAS CAMPAÑAS DE SEGURIDAD REALIZADAS EN LA COMUNIDAD P/E AL CUERPO DE BOMBEROS, A LA CRUZ ROJA, ETC.

- 15-5 PROMOVER CONFERENCIAS Y CHARLAS DE SEGURIDAD
- 15-6 PROMOCION DE ASPECTOS DE SEGURIDAD -- (CARTELES, AVISOS, ETC.)
- 15-7 PROMOVER LAS PRACTICAS REFERENTES A SE GURIDAD (INCENDIOS, PRIMEROS AUXILIOS, EXPLOSIONES, ETC., BRINDADAS POR EXPER TOS DE BOMBEROS, CRUZ ROJA, ETC.)
- 15-8 OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS AL PERSONAL QUE HAYA PARTICIPADO Y DEMUESTRE CON -- HECHOS LOS FRUTOS DE LOS PROGRAMAS DE-- SEGURIDAD.
- 15-9 REALIZAR INSPECCIONES SOBRE LAS CONDIS CIONES DE SEGURIDAD EXISTENTE.
- 15-10 LLEVAR UN CONTROL DE ACCIDENTES
- 15-11 ESTAR PENDIENTE DE QUE EN LOS LUGARES-- NECESARIOS SE CUENTE CON BOTIQUIN DE -- PRIMERO AUXILIOS.
- 15-12 ESTAR PENDIENTE DE QUE EL I.M.S.S. ES-- TE BRINDANDO UN SERVICIO ADECUACO.
- 15-13 ESTAR PENDIENTE DE QUE LA EMPRESA CUEN TE CON LOS SISTEMAS DE PROTECCION EN -- LOS LUGARES ADECUADOS, (CARTELES, FO-- LLETOS, ETC.)
- 16.- ESTAR PENDIENTE DE LAS NECESIDADES DE LA CO-- MUNIDAD.
- 16-1 PARTICIPAR EN LAS ACTIVIDADES Y AYUDAR A RESOLVER ALGUNAS DE LAS NECESI--

~~X~~

**DADES DE LOS CLUBES QUE PRESTAN SUS -
SERVICIOS A LA COMUNIDAD!**

17.- ENTREVISTA DE DESPIDO.

- 17-1 LLEVAR A CABO LOS DESPIDOS (A INDICA
CION DE LOS JEFES RESPECTIVOS-JEFES -
DEPARTAMENTALES-SUPERVISORES-GERENTES,
ETC.)
- 17-2 ESTAR PENDIENTE DE LAS SEPARACIONES -
VOLUNTARIAS
- 17-3 ANALIZAR LAS CAUSAS DE LAS SEPARACIO-
NES VOLUNTARIAS.
- 17-4 ANALIZAR LAS CAUSAS DE LAS SEPARACIO-
NES.

Ya que hemos analizado la mayoría de la serie de las funciones que integran el campo de la Administración de Personal, trataremos de penetrar en algunas de las áreas con una mayor o menor profundidad y éste en razón a la importancia que desde el punto de vista de la Empresa mediana creemos que debe tener.

Estas funciones las hemos catalogado en base al uso que una Empresa mediana le puede dar en:

- a).- Funciones que hemos considerado como irrenunciables, es decir, las que toda Em

LAS DIVERSAS FUNCIONES QUE PODRIA MANEJAR UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL .

RECLUTAMIENTO.	SELECCION .	CONSERVACION.
EL PROCESO DE LA INDECCION.	FORMULAR Y CONDUCCION PROGRAMA MAS DE ENTRENAMIENTO-ANTES TRABAJO.	CONDOMI DEL PERSONAL.
MANTENIMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LA FUERZA DE TRABAJO.	AUMENTO DE LA EFICIENCIA DE LA FUERZA DE TRABAJO.	INFORMACION DEL PERSONAL.
RESPONSABLE DE QUE HAYA COMUNICACION EN LA EMPRESA.	ESTABLECER POLITICAS DE PERSONAL.	INVESTIGACIONES SOBRE MANEJO DE PERSONAL.
BRINDAR ASESORAMIENTO A DIFERENTES NIVELES.	MOTIVAR AL PERSONAL.	COLABORAR CON EL DEPARTAMENTO MEDICO EN PROGRAMAS DE HIGIENE.
ASISTIR AL JEFE DE PRODUCCION EN PROGRAMAS DE SEGURIDAD.	PENDIENTES DE LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD.	ENTREVISTA DE DESPIDO.

menos de las que consideramos que toda Empresa, sea grande, mediana o pequeña debe estar conciente.

b).- Funciones que hemos considerado como - necesarias, consideramos que aunque todas las funciones son necesarias, las Empresas medianas requerían brindar su atención más en unas que otras, ya que una restricción lo pueda ser el costo.

c).- Funciones que aunque son necesarias para una Empresa mediana, resultan muy - costosas.

d).- Funciones que no es posible utilizar-- las en una Empresa mediana.

3-1 FUNCIONES QUE HEMOS CONSIDERADO COMO IMPRESCINDIBLES.

3-1-1 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Recordemos que reclutar significa: "Surtir se de lo que uno necesita"(8)

En todo determinado momento toda Empresa o Institución llegará a tener en mayor o menor grado,-

(8).- Enciclopedia Universal Ilustrada Europea Americana.-Pag. 1196.-

necesidad de personal, en toda comunidad veremos que existe en un porcentaje bajo o alto una determinada oferta de mano de obra, y es aquí donde encontrarán en juego los frutos que haya obtenido la Empresa en cuestión respecto a sus relaciones públicas, es decir, respecto a la clase de imagen que haya proyectado en la comunidad, o en la forma en que ha estado demostrando sus buenas intenciones, esto lo podrá brindar, si es que los resultados fueron positivos, un razonable margen para poder seleccionar a su personal, ya que cuando una Empresa exteriorice por el medio que crea más conveniente su necesidad de personal, acudirá en demanda de ella un determinado número de personas, he aquí una buena oportunidad para poder proveerse de lo que se está necesitando,. Para que las personas reclutadas sean precisamente del sector que estamos necesitando, la oferta en cuestión debe lanzarse o comunicarse de la mejor manera posible.

3-1-1-1 ANALISIS DE LAS DIVERSAS FUENTES DE OBTENCIÓN DE CANDIDATOS.

Una empresa podrá proveerse en el momento en que lo necesite de personal a través de las siguientes fuentes.

1o.- de los empleados de la misma Empresa.

- 20.- A Través de sus ex-empleados
- 30.- A través de compañías de la localidad
- 40.- A través de Escuelas y Universidades
- 50.- A través de los Centros Patronales
- 60.- A través de contactos que se tengan -
con los Jefes de personal de otras Em
presas.
- 70.- A través del sindicato (si es que fun
ciona en la Empresa)

Y en la misma forma a través de los siguien
tes medios:

- a).- A través de solicitudes de empleo.
- b).- A través de la Prensa
- c).- A través de la Radio
- d).- A través de la Televisión.

10.- Una de las fuentes muy recomendables y a la que un departamento de personal podría acudir lo es su mismo personal. Sería conveniente plantearles - las necesidades que tenemos y creemos que ellos gustosamente recomendarán a sus amigos, conocidos, etc.

20.- Los ex-empleados pueden ser una fuente ya que tenemos de ellos una experiencia, y todo girará a través de la causa de la renuncia o del des- - -

pido, o bien de las políticas de reclutamiento en la Empresa, para que tomemos en cuenta esta fuente.

3o.- Debemos tener presente que pueden - - existir Empresas en la localidad que estén recortando personal y ésta puede ser una fuente.

4o.- Una fuente muy recomendable, a la que se podría acudir sería la de las Escuelas, Institutos, Universidades, teniendo presente que en casi todas las Universidades se cuenta con bolsa de trabajo.

5o.- Entre los servicios que brinda un Sindicato de Patronos, denominados Centro Patronales, - se encuentran los de contar con un Departamento de - solicitudes de empleo. Normalmente estos centros - - efectúan un estudio o primer tamizado de los candidadatos, lo que nos facilitará nuestra labor y nos brindará la oportunidad de contar con un margen mayor de donde seleccionar.

6o.- Seguramente que los departamentos de personal, de otras empresas, nos brindarán candidadatos, pero debemos de tener en cuenta que generalmente los empleados que se recortan son los menos eficientes, de tal manera que los empleados que - - - -

obtenemos a través de esta fuente deben revisarse cuidadosamente.

7o.- Un sindicato (si es que funciona en la Empresa), contará constantemente con candidatos para ofrecernos por lo que se debe de tomar muy en cuenta esa fuente, lógicamente que se les dará a entender a los directivos de este organismo que a sus candidatos se les tomará en cuenta pero que se rán varios y de diversas fuentes de donde se decidirá, por lo que bajo esta base se seleccionará al más adecuado para la Empresa. Es importante aclarar que las Empresas con Sindicato acuerdan por lo general en sus contratos, cláusulas en las que el Sindicato será la única fuente en ese sentido, con sideramos respecto a esto que toda Empresa a través de su departamento de Personal debe analizar al máximo las posibilidades de poder incluir dentro de sus filas a las personas que considere más convenientes, con un mayor potencial, pues quien mejor que estos departamentos especializados para seleccionar a su personal.

a).- A través de solicitudes de empleo.

Es muy frecuente que a los departamentos de personal de una Empresa acudan constantemente personas con el fin de solicitar empleo. Estas soli citudes deberán ser archivadas y tomadas en - - -

cuenta en el proceso de selección para cubrir la vacante en cuestión. En estos casos el directivo de personal deberá explicar al solicitante la situación que priva, de que si es seleccionado se le llamará, etc., con el fin de evitarle al solicitante viajes y llamadas frecuentes.

b).- a Través de la Prensa:

La prensa, es otro de los medios muy utilizados en la actualidad, éstos pueden cubrir un área bastante amplia y constituyen un método excelente para obtener un buen número de solicitantes, a qui ten dremos que distinguir dos tipos de anuncios, el anun cio ciego y el anuncio abierto, el anuncio ciego, -- omite el nombre de la Empresa en cuestión y menciona entre otra cosas que el interesado podrá escribir a -- un apartado, etc.; El anuncio abierto es aquel en -- donde se menciona o se indicac el nombre de la Empresa, aquí puede pedírsele al interesado que se comuni que a un determinado número telefónico, pedirle que -- llegue a una dirección determinada, pedirle que es -- criba a las oficinas de la Empresa con el fin de -- arreglar una entrevista, etc.

Independientemente del procedimiento que se decida utilizar, es importante que este anuncio - --

contenga la información necesaria tal como la edad, la educación, la experiencia en el trabajo que el interesado debe de tener, para poder tener derecho a ser considerado, en el caso de haber sueldo inicial habrá que considerar la conveniencia de mencionarlo.

La urgencia con que se requiere en la Empresa al personal, será el factor decisivo, por lo que se menciona a continuación se refiere a que hay muchas empresas que en su oferta de trabajo solicitan de los interesados que hablen o que acudan directamente a la oficina en cuestión para una entrevista, consideramos que ésto debe evitarse ya que tales anuncios por lo general vienen ocasionando una pérdida de tiempo, el mejor procedimiento que consideramos en este caso es de que el interesado escriba solicitando una entrevista, así nos podríamos dar cuenta de la manera en que se expresa, de su ortografía, de la apariencia de la carta en cuanto a limpieza, redacción, etc., si utilizó lápiz ó pluma, tipo de papel, etc., lo cual frecuentemente nos dirá bastante o bien algo respecto a la personalidad del solicitante.

El anuncio en cuestión deberá indicar que los interesados envíen una información completa, que reúnan los detalles que se le solicitan, lo que

constituirá un factor predominante para ser considerado. Si se llega a cumplir con este requisito, el directivo de Personal podrá seleccionar con una mayor facilidad a los que reúnan las cualidades que requiere el puesto en cuestión.

Con el fin de obtener de cada uno de los solicitantes una información adicional, si es que es necesario, o bien para manifestarles en forma diplomática -- que fueron rechazados, deberá de verse la conveniencia de girarles una carta para tal fin.

c-d).- En la misma forma la radio y la Televisión constituyen uno buenos métodos y el hecho de utilizarlos girará en relación a nuestras necesidades, pues de bemos de tomar en cuenta que estos medios son efectivos pero a la vez son costosos.

Es conveniente que este proceso de reclutamiento con las fases que vimos anteriormente sea desarrollado por el mismo directivo de personal.

3-1-2 EL PROGRAMA DE SELECCION.

Un programa de selección generalmente deberá con tener los siguientes aspectos:

1e.- Recepción de solicitantes.

- 2o.- Entrevista preliminar
- 3o.- Administración de pruebas o tests
- 4o.- Examen de condición física
- 5o.- La entrevista formal
- 6o.- La evaluación de los candidatos

1o.- RECEPCION DE SOLICITANTES:

Muy independiente del cuidado que respecto a su tiempo deberá tener el directivo de personal, tarde o temprano se dará cuenta que ciertos solicitantes no merecen muchos de su tiempo, por lo que - en muchos casos se recomienda que esta primer entrevista sea realizada por la secretaria del departamento, la cual, después de un entrenamiento en este sentido podrá entregar a los candidatos que reúnan esos requisitos la solicitud de la Empresa y en la misma forma podrá indicar al solicitante el horario para la entrevista preliminar con el gerente de personal.

2o.- ENTREVISTA PRELIMINAR

La primera impresión que dé el solicitante generalmente será indicativa de la futura impresión que éste creará con sus compañeros de trabajo.

Durante los primeros minutos de esta - - -

entrevista el directivo de personal seguramente - -
podrá determinar si alguno de los puntos que se men
cionan a continuación eliminarán al candidato:

Aspecto Personal	(Buena presentación-mal <u>ves</u> tido, descuidado en su <u>apa</u> riencia personal)
Personalidad	(Sincero-agradable-neutral- frío)
Experiencia	(Se le nota confianza en sí mismo, se le nota alerta-- inseguro de sí mismo)
Voz	(Agradable-lleva un <u>determi</u> nada convicción-articula - con claridad, difícil de - entendérsele)
Edad	(Maduro-a inmaduro-)
Apariencia Física	(Se nota saludable-se nota- algo enfermo)

Para muchos individuos su unico contacto -
con la Empresa será la solicitud de empleo, y si és
ta entrevista le formó una mala impresión es seguro

que la proyecten en el medio en que se desenvuelven - así que como el Gerente de Personal, o bien su secretaria atenderán las solicitudes, deberán de estar haciendo un esfuerzo por generar buena voluntad, de ahí su importancia.

Una vez analizados los factores anteriores, el Directivo de Personal podrá determinar si al candidato se le podrá brindar una mayor consideración respecto a tiempo, si así sucede es conveniente que se formulen una serie de preguntas, como tal trabajo y luego diplomáticamente se deberá cerrar la entrevista. - Una buena manera para realizar ésto es mencionarle al prospecto, que actualmente el departamento se encuentra entrevistando a un gran número de candidatos y -- que como tal, tiene la responsabilidad de emplear a - la persona más calificada a la de más potencial por - lo que, al menos que se le notifique dentro de unos - pocos días más (de ser posible es conveniente mencionar una fecha específica) él será seleccionado, a los que hayan reunidos los requisitos que en el departamento se tengan establecido se les entregará la solicitud de empleo.

HORARIO QUE SUGERIRIAMOS PARA UNA ENTREVISTA PRELIMINAR

La experiencia de un gran número de entrevistadores indica que como unos treinta minutos, excepto en casos raros es el tiempo razonable para la primer entrevista, inclusive algunos otros se auxilian del siguiente patrón, respecto a tiempo para la realización de esa entrevista:

a).- Colocar al prospecto en un clima agradable	de 1 a 2 minutos
b).- Brindarle información respecto al trabajo y de la Empresa	de 4 a 5 minutos
c).- Evaluación del empleo indirectamente.	de 10 a 15 minutos
d).- Preguntas y respuestas	de 6 a 7 minutos
e).- Informes al candidato - de que se le considerará para el futuro.	de 2 a 3 minutos
Total:	de 21 a 29 Minutos

3o.- ADMINISTRACION DE PRUEBAS O TESTS

Todos estamos de acuerdo en que toda Empresa desea seleccionar a la persona apropiada para un - -

trabajo determinado,. Cuando éste sucede así, la -
 productividad en la Empresa aumenta, los costos de
 adiestramiento bajan, los desperdicios disminuyen,
 los accidentes por lo general se eliminan, pero el
 problema en sí continúa, es decir seleccionar con-
 tinuamente a las personas apropiadas. Consideramos
 que una de las maneras más seguras para cerciorar-
 nos si una persona realmente sirve para desempeñar
 un trabajo determinado, es probándola, ésto segura-
 mente es lo mejor, pero obviamente es muy costoso-
 pues requiere un tiempo de pre-selección bastante-
 amplio.

Al seleccionar personal, una serie de Je-
 fes utilizan fuentes de información que los auxi-
 lian al tomar decisiones, tales como, las entrevig-
 tas preliminares, el historial del solicitante, --
 los antecedentes sociales, familiares, su actual -
 posición financiera, etc.

Todavía para reducir errores de criterio o
 de juicio, muchos de esos Ejecutivos en sus respec-
 tivos departamentos hacen uso de auxiliares objeti-
 vos o sea de tests o pruebas psicológicas en sus -
 programas de selección. Estos Tests deberán de es-
 tar diseñados de acuerdo con las características -
 de las Empresas en cuestión, para que puedan resol-
 ver las necesidades específicas de una Empresa.

El hecho de formular tests adecuados a la Empresa en particular, crea un problema e implica un determinado costo, por lo que aquellas Empresas que cuenten con un número limitado de personal se verán en la necesidad de administrar una serie de pruebas de tipo estándar, consideramos que entre una de és yas las más utilizadas es la denominada de habilidad personal.

Las pruebas o tests pretende, mediante la determinación de la conducta de los solicitantes, obtener una más aguda y una más precisa estimación de los rasgos particulares.

Como sabemos todo tests implica una serie de preguntas en las que se crean y plantean problemas, requiriéndose soluciones, a través de ellas se puede determinar el comportamiento de las personas pudiéndose obtener de ellas una estimación más precisa de sus rasgos particulares.

En la misma forma es conveniente que tomemos en cuenta la serie o tipos de pruebas a través de las cuales se puede determinar la conducta de los solicitantes, entre ellas podemos mencionar las siguientes:

a).- Pruebas de habilidad .

- b).- Prueba respecto a diferentes oficios
o conocimientos.
- c).- Pruebas de inteligencia
- d).- Prueba de aptitud
- e).- Prueba de Interés
- f).- Pruebas de estabilidad emocional, etc.

Las pruebas o tests constituyen para el Directivo de Personal, de una Empresa mediana, un instrumental de trabajo valiosísimo, pues aparte de brindar una serie de información y en caso de que los resultados del solicitante fueran negativos contribuirán en forma automática a demostrar al solicitante su carencia de habilidades y conocimientos por lo que al no ser aceptado por estas conclusiones negativas al solicitante como decíamos se culpará a sí mismo y no a la Empresa.

4e.- EXAMEN DE CONDICION FISICA

Indudablemente que es sumamente recomendable el contar con un examen médico inicial del solicitante, pensamos que para una Empresa mediana como la que nos ocupa, es algo costoso, ya que tendría que analizarse este examen a través de un médico, por lo que antes de pensar en su implantación deberá de analizar adecuadamente los aspectos positivos y negativos, en nuestra caso los - - - - -

factores positivos que les podemos ver a éstos, es - que a través de dichos exámenes se podría despejar - una serie de dudas referentes a la condición física- real del prospecto, y por otra parte, al presentar - dicho estudio algún aspecto negativo del candidato, - sería conveniente hacérselo saber, para que éste to- mase las medidas respectivas, con lo cual nos gana- ríamos posiblemente, su simpatía, y agradecimiento.

5o.- LA ENTREVISTA FORMAL

La acción de entrevistar, no debe consistir en- aplicar únicamente una serie de técnicas, sino más - bien, es aquella en la que se pondrá en juego la as- tucia, la habilidad, el acervo cultural la psicolo- gía y, entre otras cosas, el tacto del directivo de- personal.

El propósito de esta entrevista, es la de sele- cionar a la persona con mayores cualidades, a la me - jor calificada, y con un mayor potencial para un - puesto determinado.

Las buenas entrevistas se deben de basar en he- chos y no en prejuicios, por lo que se recomienda - que en este tipo de entrevistas se actué con objeti- vidad y se eliminen al máximo todo tipo de prejuicios personales, respecto a lo anterior deseamos. - - - -

mencionar que consideramos que uno de los problemas más comunes que se encuentran en el procedimiento de la selección lo viene siendo la tendencia muy generalizada del entrevistadora basar gran parte de sus evaluación en una característica sobresaliente sobre lo particular, es decir, si algún entrevistador llegará a notar que su prospecto es nervioso es posible que se llegue a formar el juicio de que por reunir éstas características en un futuro cercano fallara fácilmente.

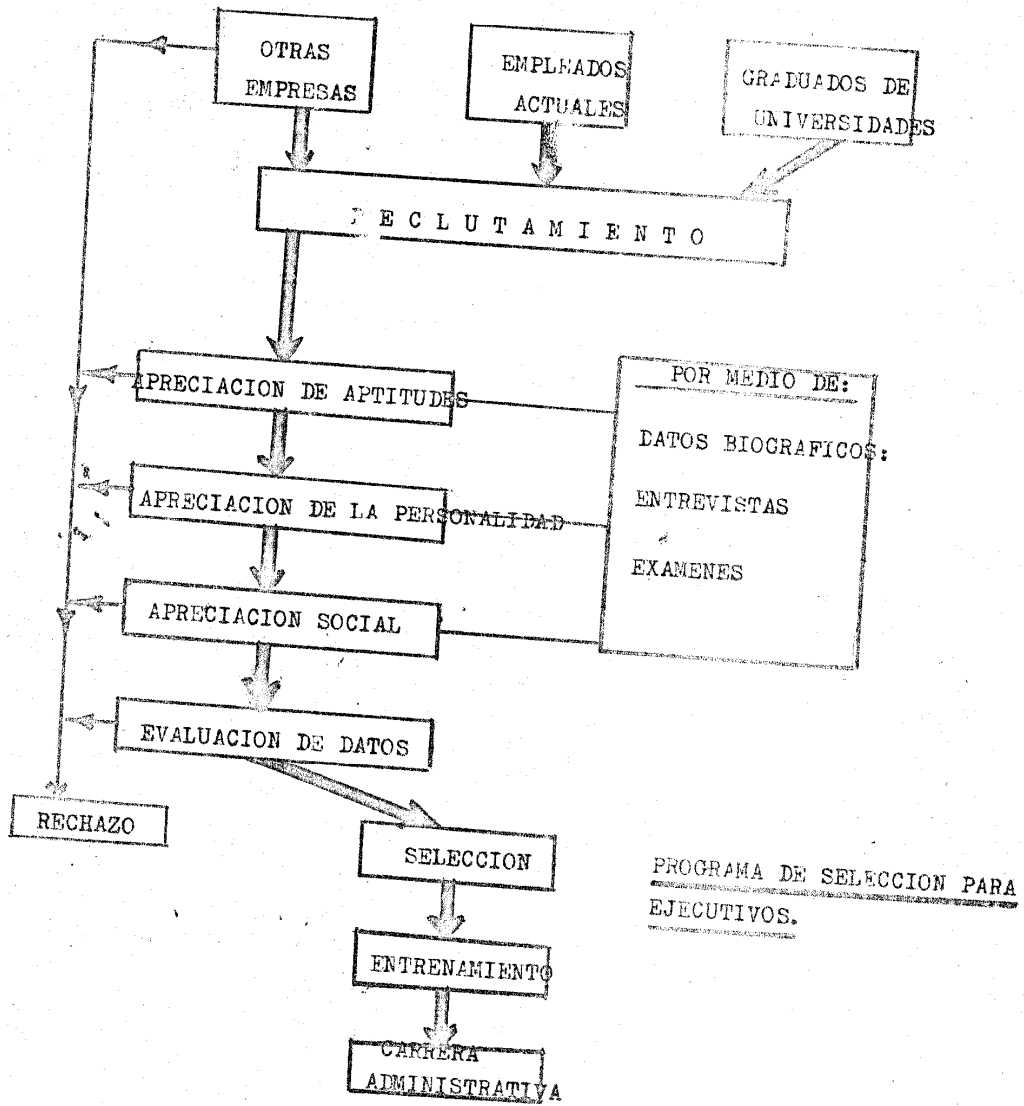
Es conveniente tomar en cuenta que muchas veces los juicios que nos formemos respecto a personas estén basados en nuestras pasadas experiencias y como consecuencia quizás inconscientemente como un resultado nos inclinaremos a favorecer a personas que actúan como nosotros.

A continuación se mencionan algunos ejemplos en donde se tiende a generalizar, por lo que nos ayudará a formarnos una mejor perspectiva respecto a tendencias negativas al entrevistar.

10.- La mayor parte de los hombres pelirrojos son de un carácter duro.

20.- La mayor parte de los hombres que tienen una frente amplia son inteligentes.

- 3o.- La mayoría de los hombres que tienen los ojos muy juntos son deshonestos y engañosos.
- 4o.- La mayor parte de los hombre con una buena posición financiera son inteligentes.
- 5o.- La mayor parte de los que hablan con rapidez son personas de mucho empuje
- 6o.- La mayor parte de la gente que da la mano con debilidad no tiene mucho empuje.
- 7o.- La mayor parte de los hombres que — evitan darle su mirada son deshonestos o algo tratan de esconder.
- 8o.- La mayor parte de los hombres con — quijadas cuadradas son personas belicosas.
- 9o.- La mayor parte de los hombres delgados son nerviosos e irritables.
- 10o.- La mayor parte de los hombres obesos son físicamente flojos y de un pensar lento.
- 11o.- La mayor parte de los hombres obesos son alegres, accesibles, y fácil de llevarse con ellos.
- 12o.- La mayoría de los hombres con arrugas en la frente, son pensadores.



FUENTE: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION: GEORGE R. TERRY
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL-1962

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

FORMULARIO PARA LA ENTREVISTA

10. NOMBRE: _____
- 2.- DIRECCION _____ 3.- TEL. _____
- 4.- LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____ 5.- EDAD _____
- 6.- ESTADO CIVIL _____ 7.- Casa PROPIA: SI O NO _____
- 8.- ESTUVO USTED CASADO ANTERIORMENTE? _____ SI NO _____ EN DONDE? _____
- 9.- SI NO ESTA, CUALES SON SUS INTENCIONES - -
RESPECTO AL MATRIMONIO? _____
- 10.- Que hace usted para distraerse? _____
- 11.- Que tipo de pasatiempo es su favorito? _____
- 12.- De muchacho, cuales eran sus pasatiempos? _____
- 13.- Recibió lecciones de musica cuando era joven? _____
- 14.- Como pasaba sus vacaciones de verano cuando era joven? _____
- 15.- Actualmente toma parte en actividades de tipo Religioso? SI NO, COMO CUALES

- 16.- Pertenece o Ha pertenecido a alguna Asociación? (SI)(NO) CUAL? _____
- 17.- Ocupó algún cargo en dicha Asociación? SI NO) CUAL,? _____
- 18.- Ultimos tres empleos que tuvo:
- | EMPRESA: | PUESTO: | SUELDO: | POR QUE LO DEJO? |
|----------|---------|---------|------------------|
| A.- | | | |
| B.- | | | |
| C.- | | | |
- 19.- Tiene empleo usted actualmente? (SI) (NO) _____
- 20.- Pasa que fecha estaria usted disponible? _____
- 21.- Que tipo de trabajo le gustaria a usted desempeñar? _____
- 22.- Que sueldo mínimo le gustaria ganar, para estar Ud. satisfecho? _____
- 23.- Que era lo que Ud. hacia en sus trabajos anteriores? _____
- EN A _____ EN B _____ EN C _____

- 24.- Que tal eran sus jefes anteriores, eran tratables? _____
 EN A _____ EN B _____ EN C _____
- 25.- Que era lo que más le gustaba de sus trabajos anteriores?
 EN A _____ EN B _____ EN C _____
- 26.- Que era lo que más le desagradaba de sus trabajos anteriores?
 EN A _____ EN B _____ EN C _____
- 27.- Que hacía usted en el tiempo que no trabajaba? _____
- 28.- Que pensaba su esposa cuando no trabajaba? _____
- 29.- Cual es su opinión acerca del trabajo por la noche, en Sabados en la noche y -
 en días de fiesta? _____
- 30.- Cuantos hijos tiene? _____ ALGUNOS DE ELLOS ESTUDIAN? _____
- 31.- Que planes tiene usted para sus hijos? _____
- 32.- Cuales son los ingresos de su familia (EN CASO DE SER SOLTERO)? \$ _____
- 33.- Tiene hermanos? (SI) (NO) _____ TRABAJAN? (SI) (NO) _____
- 34.- Que tipo de personas le irritan más?
 LOS TIMIDOS () LOS GRITONES () LOS HIPOCRITAS ()
 LOS SARCÁSTICOS () _____ () _____ ()
- 35.- Ha sido usted detenido alguna vez? (SI)(NO) _____ POR QUE? _____
- 36.- De que se le acusó? _____
- 37.- Ha tenido usted algún accidente? (SI) (NO) _____ DE QUE TIPO? _____
- 38.- Posee licencia? (SI) (NO) _____ POR QUE NO? _____
- 39.- Posee cartilla S.M.N. (SI) (NO) POR QUE NO? _____

40.- ESTUDIOS REALIZADOS.

- ESCUELA PRIMARIA () ESCUELA SECUNDARIA () ESCUELA COMERCIAL ()
 ESCUELA TECNICA () PREPARATORIA () FACULTAD () TITULO OBTENIDO ()
- 41.- Había solicitado anteriormente empleo en esta Empresa? (SI) (NO) _____ A QUE
 Departamento? _____

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

EL CANDIDATO FUE RECOMENDADO POR _____ DPTO: _____
 _____ SE RECOMIENDA NO SE RECOMIENDA _____
 _____ SE RECOMIENDA DEJAR PENDIENTE.

FECHA _____ ENTREVISTADOR: _____

- 13o.- Las personas que obtienen altas calificaciones en la escuela por lo general trabajan con rapidez.
- 14o.- Las personas que provienen de familias pobres son las más trabajadoras.
- 15o.- Las personas que se parecen y hablan como uno de sus mejores empleados será un empleado tan eficiente como él.
- 16o.- Las personas que provienen de familias ricas son muy ambiciosas. (8A)

Antes de efectuar este tipo de entrevista es conveniente repasar la descripción del empleo que se desea cubrir; en caso de no contar con un análisis de ese puesto, sería conveniente formular una relación de las actividades que desempeñará el prospecto.

Si se cuenta con una determinación de los requisitos mentales y físicos de las características que se deseen para ese empleo, será considerable el ahorro de tiempo, pues se reducirán errores que pueden haberse creado en este sentido, por no ser explícitos.

Al menos que se busquen prospectos para futuros Administradores, a los cuales se les irá formando y preparando para que vaya ascendiendo de acuerdo con la habilidad que continuen demostrando - - - - -

(8A).- RAY HENRY-GUIDE FOR DEVELOPING A PERSONEL SELECTION PROGRAM-PET MILK COMPANY.-Saint Louis Missouri.-1962.-

para dirigir y asumir mayores responsabilidades; debe tenerse presente que todo prospecto de debe ajustarse a la vacante de ese momento, y no pretender que el trabajo se ajuste al prospecto.

Tengamos en cuenta que al emplear a alguien que es ambicioso y que cuente con capacidades mucho mayores de las que ese trabajo requiere, creará en él período corto una determinada insatisfacción.

Por otra parte, tengamos presente que si el nuevo empleado, va a tener una cierta relación con un grupo determinado de personas; se debe antes que nada, analizar su edad, su tipo de personalidad, el tipo o las características de la gente que lo rodeará, pues al introducir a una persona muy joven con gente de una edad avanzada o viceversa, frecuentemente provoca lo que denominaremos "choques de personalidad", lo que en determinados casos, y bajo ciertas circunstancias puede afectar a toda la Organización.

Consideramos que antes de iniciar el tipo de entrevista que nos ocupa, debemos de tomar en cuenta lo siguiente:

1o.- Se debe definir exactamente lo que se busca, o lo que se pretende encontrar en los prospectos.

- 20.- Debe tomarse en cuenta que una persona al solicitar empleo, lo hace por que lo necesita.
- 30.- Es posible que esa persona, por diferen--
tes motivos se haya quedado sin trabajar du
rante algún tiempo y consecuentemente se --
halle económicamente mal, por lo que lo más
probable es que en ese momento de la entre-
vista, se encuentre con algún complejo y --
llegue a actuar con timidez por lo que se -
debe tratar con un gran espíritu comprensi-
vo, amistoso, fraternal, etc., en fin que -
note al entrevistado que se le está brindando
un determinado interés.
- 40.- Brindarle un tiempo razonable y determinado
pero no se debe forzar el tiempo de la en-
trevista.
- 50.- No prometer a los prospectos demasiado, res
pecto a posibilidades.
- 60.- No menospreciar las funciones o actividades
del candidato al analizar su solicitud.

- 7o.- No dejarse influir por rasgos poco significativos de su personalidad, o por el efecto o desafecto que muestra el candidato con respecto a otras personas que puedan agradarle ó disgustarle al entrevistador,
- 8o.- No llegar a pensar de una manera categórica, que su criterio es mejor que alguna o toda la información que se haya recibido del prospecto.
- 9o.- No llegar a pensar que el propósito de la entrevista radica en aceptar o rechazar a candidatos; sino que debe tenerse en cuenta; que cualquier prospecto puede ser interesante.
- 10o.- Debe recordarse que la urbanidad es muy importante, especialmente si se le tiene que decir que nó al entrevistado.
- 11o.- Debe recordarse de igual manera que la impresión que se haya formado en esta entrevista del prospecto, la proyectará a otras organizaciones, o por lo menos en su radio de acción.
- 12o.- No olvidar que la finalidad de una entrevista radica en obtener y en brindar la información necesaria a un aspirante
-

y en la misma forma establecer con él unas buenas relaciones.

- 13o.- No exagerar al solicitante respecto a los atractivos o a las características del puesto, sino mencionarle una descripción real y sin apasionamiento de las condiciones reales del puesto, en síntesis, lo que se espera de él; esta situación suele presentarse al existir una escases de candidatos, — por lo que los cuidados en esos momentos deben emplearse al máximo.

En la misma forma sería muy conveniente tomar en cuenta en este proceso de la entrevista, los siguientes aspectos:

1o.- Aspectos físicos deseables:

- A).- Procurar que se realice en forma privada.
- B).- Con un mobiliario cómodo
- C).- Evitar distracciones
- D).- Realizarla en un horario adecuado
- E).- Que la ventilación e iluminación sea la adecuada.
- F).- Contar con el expediente del pros-

pecto en forma adecuada y disponible.

20.- Recepción del entrevistado.

- A).- Como entrevistador recordar que representa a la Empresa, por lo que al entrevistarle debe formar en él una impresión positiva de ella.
- B).- Hacerle entrar en confianza
- C).- Crearle un ambiente de cordialidad
- D).- Procurar llamarlo por su nombre, etc.

30.- Desarrollo de la entrevista.

- A).- Escuchar al prospecto con atención, - déjelo hablar, pero controle y dirija la entrevista, una de las debilidades principales respecto a algunos entrevistadores, es que hablan tanto, que consiguientemente aprenden bien poco del entrevistado.
- B).- Con el fin de evitar respuestas de un simple sí o de un simple nó, inicie la entrevista con preguntas respecto a quién, qué, cómo, cuándo, dónde, y por qué, es decir, hay que encaminar al solicitante hacia un tren de pensamiento, procurando hacer --

preguntas que requieran un razonamiento un juicio y una expresión del entrevistado, hay que evitar el formular preguntas en forma tal, que el solicitante -- adivine anticipadamente lo que se desea.

- C).- En la misma forma, se debe de tener cuidado con lo siguiente:
- a).- Reportes demasiado favorables, -- afirmaciones, de que ha destacado en empleos anteriores.
 - b).- Reportes o afirmaciones que indi--can que su falta de progreso se de--bió a políticas, malos entendidos, etc.
 - c).- Disculpas; debemos tener en cuenta que casi todas las personas las podemos crear con el fin de justifi--carnos.
 - d).- Información inadecuada; coinciden--las fechas, procure aclarar todas--las discrepancias.
 - e).- Carácter, si el entrevistado se -- muestra resentido hacia cierto ti--po de preguntas, - - - - -

continúa profundizando, puede ser que -
haya acartado en algo importante.

f).- No es recomendable que se sitúe al soli
citante en un plan defensivo, es decir,
criticándole, discutiéndole, enfatizán-
dole respecto a su carencia de conoci-
miento, o formulándose preguntas que no
vienen al caso.

g).- Si el entrevistado dá la impresión de -
no querer responder a una pregunta, dé-
jale por el momento, pero es convenien-
te que insista posteriormente.

h).- Al concluir la entrevista, seguramente
que ya tendremos una opinión favorable
o desfavorable del prospecto, si se con
sidera que sus factores son tajantemen-
te negativos sería recomendable mencio-
narle que no se le podrá utilizar en la
Empresa, pero es importante decírselo -
de tal manera que no le restemos impor-
tancia a su personalidad, como herirlo
en su orgullo, etc.

Consideramos que los aspectos anteriormente - - -

mencionados son indispensables, pues se deben de tener presentes en un proceso de entrevista del tipo formal como la que tuvimos analizando, pues por otra parte -- pensamos también que estos factores a tomarse en cuenta pueden adaptarse a las características y a las pretensiones de una Empresa mediana.

6o.- LA EVALUCION DE LOS CANDIDATOS

Una de las últimas etapas dentro del proceso de la selección, lo viene siendo la evaluación de los candidatos, por lo que una vez que contemos con una serie de información respecto a cada uno de los candidatos se iniciará este proceso, a través del cual se tratará de ver desde un ángulo preferentemente imparcial los recursos individuales y la potencialidad de cada uno de los prospectos. es decir, donde se deberá apreciar y analizar los factores positivos y negativos de cada aspirante.

Al encontrarnos en este proceso, son cuatro los métodos de uso común que se nos presentan:

1o.- En métodos de preferencia personal, el cual se utiliza mucho y se encuentra generalmente disfrazado como un método científico, aquí el factor determinante lo vendrá siendo el presentimiento ó - - - - -

las preferencias personales del Gerente.

- 20.- De acuerdo con las características de su puesto, este método aún sin ser considerado como científico, puede calificar a los solicitantes y permitir con sus resultados predecir el éxito que se obtendría en el trabajo.
- 30.- De acuerdo con su anterior comportamiento o actuación, este método, se fundamenta en sus actuaciones pasadas referencias y tests, pues indican que continuarán con esa misma tendencia.
- 40.- De acuerdo con sus antecedentes (educación, el ritmo de vida que ha llevado, etc.). Este método considera que los profesionales y administradores se pueden seleccionar analizando las mismas carreras y las mismas actuaciones de los que ya obtuvieron éxito, o en otras palabras emplear a los vayan con esas mismas tendencias. (9).

(9).- GEORGE S. ODIORNE.- Selection by objectives.-Management of personnel Quarterly.-The University of Michigan.-Fall 1966.- Volumen 5 number 3.

Por lo que para llevar adelante este proceso de evaluación, se podía recomendar:

- a).- Contar con toda la información posible respecto al candidato.
- b).- Seleccionar el método que se considere más adecuado, de acuerdo con las características de la Empresa, y del puesto en cuestión, (al mencionar métodos nos referimos a los cuatros que estuvimos analizando anteriormente).

3-1-2-1 LA SOLICITUD DE EMPLEO, SU ANALISIS E INTERPRETACION.

La solicitud de empleo, es uno de los instrumentos más valiosos e indispensables en un programa de selección, pues aparte de brindarnos información de tipo general respecto al solicitante, auxiliará al entrevistador a comprobar lo que el entrevistado indica respecto a: sus factores de estabilidad, social y emocional, su temperamento, su perseverancia, sus intereses, sus deseos, etc., con lo cual se estará previendo una selección efectiva y razonable.

La solicitud en cuestión, deberá estar formulada de tal manera que el solicitante pueda comprenderla y llenarla fácilmente, por lo que deberá contener -

PARA USO DE LA OFICINA
SOLAMENTE

"MERCADOS DEL PACIFICO, S.A."

ESTA ES LA:

CANDIDATO PARA:

Departamento de Personal

Primer Entrevista
Segunda Entrevista
Tercer Entrevista

SOLICITUD DE EMPLEO

NOMBRE:							
DIRECCION ACTUAL:				TEL.			
FECHA DE NACIMIENTO		Edad	Lugar de Nacimiento:				
Día	Mes		Año				
							Nacionalidad:
Estado Civil:	Soltero	Casado	Divorciado	Separado	Unión Libre	No. de Hijos	
(SI) (NO)	()	()	()	()	()	()	
Usa Lentes?	Color de la Piel	Cabello	Ojos	Estatura	Peso		
(SI) (NO)				Mts.	Kgs.		
Nombre del Padre:				Ocupación:			
Nombre de la Madre:				Ocupación:			
No. de Registro Seguro Social			No. de Registro Hacienda			No. de Registro Estatal	
Posee Cartilla?	Posee Pasaporte?	No. de Personas a las que sostiene			Clase y No. de Licencia		
(SI) (NO)	(SI) (NO)						

FOTO

RECIENTE

ESTUDIOS REALIZADOS

Escuela	Nombre y Dirección de la Escuela	FECHAS		Se graduó?	Título obtenido
		DE:	A:		
PRIMARIA					
COMERCIAL O TECNICA					
SECUNDARIA					
PREPARATORIA					
FACULTAD					

E M P L E O S A N T E R I O R E S

	E M P R E S A	Período Trabajado		Tipo de Empleo:	Ultimo Sueldo	Motivo de la Separación
		DE:	A:			
1						
2						
3						
4						

¿Podemos pedir referencias a sus Jefes? SI () NO () ¿Por qué no? _____

¿Tiene algún ingreso aparte de su sueldo? SI () NO () ¿De cuánto? \$ _____

¿Trabajó Usted anteriormente en esta Empresa? SI () NO () ¿En qué fecha? _____

¿Ha estado Usted afianzado? SI () NO () Nombre de la Compañía: _____

Sindicato al que pertenece o ha pertenecido: _____

Sindicato al que pertenecen o han pertenecido sus padres: _____

N O M B R E S D E P A R I E N T E S C E R C A N O S

	N O M B R E	Parentesco	Ocupación	Dirección	Edad
1					
2					
3					
4					
5					
6					

¿Cuenta Usted con amigos o parientes que trabajen en esta empresa? SI () NO ()

¿Quién le motivó venir a presentar esta solicitud? () Amigos () Por un anuncio () Nadie, la necesidad de trabajar () Por comentarios que escuché.

¿Ha sido arrestado Judicialmente? SI () NO () EN QUE FECHA _____

¿A QUE SE DEBIO? _____

¿Vive Usted con: () Sus padres () Su familia () Parientes () Amigos () Solo _____

EMPRESAS O PERSONAS QUE LO PUEDAN RECOMENDAR

	N O M B R E	D I R E C C I O N	T E L E F O N O	O C U P A C I O N
1				
2				
3				
4				

Deportes que generalmente practica: _____

Religión: _____

Asociación o Club al que pertenece o ha pertenecido: _____

¿En qué puesto? _____

¿Su salud es buena? Si () No () Ha sufrido algún accidente serio Si () No ()

Operaciones a las que ha sido sometido: _____

¿A quién nos debemos dirigir en caso de accidente? _____

¿Parentesco? _____

¿Para qué tipo de trabajo se considera usted más capacitado? _____

¿Está usted dispuesto a trabajar en cualquier turno (nocturno, diurno o mixto)? Si () No ()

¿Porqué? _____

Cantidad que le gustaría ganar, con la cual se sintiera satisfecho: \$ _____

a _____ de _____ de 19 _____

Hago constar que los datos aquí reportados se apegan a la verdad; y de que al encontrarse alguna falsedad, el contrato de trabajo será rescindido.

(Anexar: Dos Cartas de Recomendación.)

Firma del Solicitante

PARA SER LLENADO UNICAMENTE POR LA EMPRESA

CONCLUSIONES

Se aceptó con carácter:

- () Provisional
- () A Prueba
- () En forma definitiva

Fecha de Ingreso a la Empresa: _____

Sueldo Inicial \$ _____

Para Trabajar en:

- La Oficina Central ()
- El Almacén ()
- Mercado No. _____ ()

En el Departamento de: _____

Seleccionado por: _____ Puesto _____

Las Referencias fueron comprobadas por: _____

La entrevista fue realizada por: _____

RAZGOS PERSONALES CAPTADOS DURANTE LA ENTREVISTA:

Demuestra Entusiasmo?	Poco _____	Regular _____	Mucho _____	Bastante _____
Demuestra Interés?	Poco _____	Regular _____	Mucho _____	Bastante _____
Demuestra Experiencia?	Poca _____	Regular _____	Mucha _____	Bastante _____
Demuestra razgos de Lealtad?	Poco _____	Regular _____	Mucho _____	Bastante _____
Demuestra Habilidad?	Poca _____	Regular _____	Mucha _____	Bastante _____

INDICE DE INTELIGENCIA:

TIPO DE PRUEBA: _____

Superior _____

Superior al Término Medio _____

Término Medio: Ligeramente Superior _____

Ligeramente Inferior _____

Inferior al Término Medio _____

Deficiente _____

PUNTUACION: _____
_____ %

"MERCADOS DEL PACIFICO, S.A."

Apellido Paterno	Materno	Nombre
PUESTO ACTUAL	DEPARTAMENTO	FECHA
D O M I C I L I O S	TELEFONOS	FOTO RECIENTE
EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A: _____		

D A T O S P E R S O N A L E S

Fecha de Ingreso a la Empresa: _____

Lugar y Fecha de Nacimiento: _____

EDAD _____ NACIONALIDAD _____

ESTADO CIVIL	SOLTERO ()	CASADO ()	DIVORCIADO ()	SEPARADO ()	UNION LIBRE ()	No. DE HIJOS ()
NOMBRE DEL PADRE: _____						
NOMBRE DE LA MADRE: _____						
NOMBRE DE LA ESPOSA: _____						
No. de Registro IMSS		No. de Registro Federal de Causantes			No de Registro Estatal	

E S T U D I O S R E A L I Z A D O S

ESCUELA	NOMBRE Y DIRECCION DE LA ESCUELA	FECHAS		SE GRADUO?	TITULO OBTENIDO
		DE:	A:		
PRIMARIA					
COMERCIAL O TECNICA					
SECUNDARIA					
PREPARATORIA					
FACULTAD					

extrictamente los datos que la Empresa requiera, evitándose de esa manera los datos superfluos.

El diseño de esta solicitud debe estar a cargo del departamento de personal, quien debe formularla - en base a las necesidades, al tipo y a la clase de información que la Empresa en cuestión requiera para su apreciación y consideración.

Cada uno de los datos que se incluyan en la solicitud deben tener un valor, que analice los antecedentes y las experiencias del solicitante, y debe tenerse presente que cualquiera de estos datos pueden - ser un factor básico para determinar si el solicitante es la clase de persona que la Empresa requiere.

Hemos formulado con el fin de objetivizar nuestras opiniones y nuestras pequeñas experiencias un tipo de solicitud. (Anexo)

Como se verá, es posible que se llegue a pensar que la información que se solicita en ella es muy amplia, para lo cual indicaremos que fue creada para atender a una situación en particular y por otra parte de la base de que no obtendremos información si no la solicitamos, de la misma manera creemos que si un prospecto está definitivamente interesado la llenará con agrado no importándole lo larga y amplia que sea.

Opinamos que una solicitud básicamente debe contener:

- 1o.- Nombre, dirección, teléfono, lugar y fecha de nacimiento, nacionalidad, etc.
- 2o.- Estado civil, número de personas que dependen de él, etc.
- 3o.- Rasgos e impedimentos físicos.
- 4o.- Datos básicos de sus progenitores.
- 5o.- Registros y datos generales, (número de registro ante el I.M.S.S., etc., si posee pasaporte, etc.)
- 6o.- Análisis de su Escolaridad.
- 7o.- Análisis de empleos anteriores.
- 8o.- Diversos antecedentes de empleos anteriores.
- 9o.- Datos de familiares o parientes cercanos.
- 10o.- Algunos antecedentes respecto a su persona.
- 11o.- Empresas o personas que lo puedan recomendar
- 12o.- Algunos datos respecto a su trayectoria social, como aficiones, organizaciones a las que pertenece o ha pertenecido, etc.

13o.- Algunos aspectos referentes a su actual estado civil de salud y de su historia clínica.

14o.- Algunos datos referentes respecto a su disposición de trabajar, respecto a turnos, tipos de actividades, salarios, etc.

15o.- Fecha y constancia de decir la verdad.

Al analizar la solicitud debemos de tener en cuenta:

1o.- El tiempo que ha vivido en esa dirección

2o.- Su situación matrimonial

3o.- Si trabaja la esposa, cual es su salario

4o.- Si paga renta, si vive con sus parientes, si piensa comprar casa, etc.

5o.- Su record financiero (a través de Bancos)

6o.- Su record de crédito (a través del comercio Local)

7o.- Su educación

8o.- Sus empleos anteriores, por qué dejó el anterior, etc.

9o.- Si trabaja actualmente.

10o.- Si piensa cambiar de empleos, cuales son sus razones.

11o.- Cual de los empleos anteriores le ha gustado más.

12o.- Cual de los empleos anteriores le ha gustado menos.

13o.- Su relación con organizaciones de la comunidad, etc.

No debemos de olvidar que la solicitud representa la historia y la trayectoria del solicitante, la forma en que ha actuado puede ser un factor para determinar su actuación en el futuro, se recomienda estudiar todas las secciones cuidadosamente, en dichas secciones puede brotar ciertas señales de peligro respecto a información dudosa, por lo que requerirá revisarse y chequearse cuidadosamente, y se debe tener cuidado con todos los factores que muestren faltas de estabilidad emocional o social, una motivación baja, o bien, otros factores que indiquen que el solicitante no es el adecuado para ese trabajo.

Intimamente ligada a esta solicitud, pero en forma separada, se utilizará en forma confidencial por el departamento de Personal, la forma que hemos denominado "Conclusiones, para ser llenada únicamente por el Departamento de Personal". (Anexo)

3-1-3 EL PROCESO DE LA CONTRATACION.

Algo que consideramos sumamente importante en el proceso de introducción de un nuevo empleado lo viene siendo la contratación.

Hemos observado que en una serie de Empresas, las que por supuesto no cuentan con un departamento especializado de personal, introducen al recién ingresado en un plan de observación, sin haberle estipulado el trabajo que va a desarrollar o tratar de aprender bajo un contrato específico, de esta manera llegará a presentarse la situación de que la Empresa lo separe cuando lo considere conveniente, partiendo de la base de que " lo tenía en calidad de prueba".

Muchas veces esta persona recurre por este hecho ante las autoridades del trabajo a presentar su inconformidad en la separación, con los argumentos que expresamos anteriormente, generalmente el criterio de las autoridades del trabajo son en base a que se efectúe la reinstalación, o bien arreglar ese problema de una manera satisfactoria para el empleado por supuesto.

Por lo que debemos de tomar en cuenta el artículo 18 de la Ley Federal del Trabajo, que textualmente indica:

"Se presume la existencia del contrato de — trabajo entre el que presta un servicio personal y — que lo recibe. A falta de estipulaciones expresas — en este contrato, las prestaciones de servicios se — extenderá regida por ésta ley y por las normas que — le son supletorias" (10)

Como sabemos dentro de los contratos, ya sean individuales o colectivos tenemos que éstos podrán — celebrarse, por tiempo indefinido, por tiempo deter — minado, por obra determinada, etc.; y a su vez en — una serie de combinaciones de cada una de estas, que de no manejarse y proyectarse adecuadamente crearán — en un período quizás corto un serio problema de ca — rácter interno, y el que posiblemente tendrá repercu — siones entre el actual personal o bien ante la comu — nidad en donde se desenvuelva esa Empresa.

En base a lo anterior, consideramos que el de — partamento de personal de una Empresa mediana como — la que nos ocupa, auxiliada por su asesor legal, o — bien por el departamento legal de un Centro Patronal debe formular, regular, y ajustar estos — — — — —

(10).- ALBERTO TRUEBA URBIA Y JORGE ~~TRUJANA~~ BARRERA.-
"LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFORMADA Y ADICIONADA
Editorial PEREÑA.-300.Edición.- 1963.-"

contratos con el propósito de procurar un mejor entendimiento, de eliminar interpretaciones negativas, de no imponer modalidades que impliquen o que se le dé un matiz diferente a lo original, por ejemplo, que un contrato colectivo de trabajo se le dé un carácter de civil o viceversa. Al enfrentarse con esta situación generalmente un juzgado después de que han transcurrido uno o dos meses de analizar el caso se declarará incompetente con la siguiente pérdida de tiempo y de dinero tanto de la Empresa como del trabajador, de ahí la importancia de que cada uno de los contratos que se formulen estén enfocados para situarse en una realidad con el fin de ajustarse a sus necesidades y requerimientos de personal, hecho con el cual se encontrarán continuamente dentro de un marco de justicia y principalmente dentro de nuestra legislación laboral.

Un ejemplo quizás de la idea que quisimos expresar anteriormente, lo es el: "Contrato Individual de Aprendizaje de trabajo", que se anexa y que en una Empresa bajo determinadas características podría poner en acción, con el fin de ubicarlo a una serie de puestos o actividades. (Anexo)

CONTRATO INDIVIDUAL DE APRENDIZAJE DE TRABAJO QUE CELEBRAN
 POR UNA PARTE _____ CON DOMICILIO EN _____
 DE ESTA CIUDAD, REPRESENTADA _____
 A: _____ COMO PATRON, Y POR LA OTRA
 DE _____ ANOS DE EDAD DE ESTADO CIVIL DE NACIONALIDAD MEXICANA, _____
 CILIO EN: _____ CON DOMI
 REGIRSE A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS: _____

-----D E C L A R A C I O N E S -----

--- I.--- Declara _____, por voz de su repre-
 sentante, que esta negociación tiene interés de contratar
 los servicios de un: _____ para el departa-
 tamento de: _____, estimando que un pe-
 ríodo de: _____ contados a partir del:
 _____ al _____, será suficiente
 para el desempeño de su cometido.-----

---II.--- El (la) Sr.(ita) _____
 por su parte acepta que el término de duración de este
 contrato, es justamente el de _____, como se cita
 en la declaración I de éste documento y que por ningún
 motivo se considera prorrogado, puesto que a la fecha indi-
 cada desaparecerán las causas que dieron origen a este con-
 trato.-----

--- Atentos a las declaraciones que anteceden, las par-
 tes otorgan las siguientes: -----

-----C L A U S U L A S -----

--- I.--- El (la) Sr.(ita): _____
 se compromete a prestar los servicios en exclusiva a:
 Del Departamento de: _____, como _____
 conocimiento empeño y voluntad para el desarrollo de sus
 funciones; contrato que se suscribe por tiempo determinado
 por el término de: _____ que corre a partir del
 de 19 _____ y que concluye el _____

---II.--- Siendo el presente un contrato de aprendizaje,
 el (la) Sr.(ita) se compromete a prestar sus servicios
 personales a _____, recibiendo en cambio
 enseñanza en el Departamento de: _____

Continúa contrato individual

y además la retribución que posteriormente se indicará.

---III:-- _____, se compromete a instruir a el (la) Sr.(ita): _____ en las siguientes escalas: _____

en el tiempo que se menciona en la cláusula I, lapso durante el cuál el (la) Sr.(ita) _____ podrá sugerir formas ó sistemas para un mejor funcionamiento en su departamento; en el entendido de que cualquier innovación que se sugiera a los sistemas actuales, serán sometidos a la consideración de la Gerencia General, para su aprobación.

--- IV.- La jornada de trabajo de el (la) Sr.(ita): _____ será de: _____ y su día de descanso será el _____ así como también serán días de descanso obligatorio, los señalados en el Artículo 80 de la Ley Federal del Trabajo.

--- V.- El aprendiz que se contrata tendrá las siguientes obligaciones:

A).- Prestar personalmente, con todo cuidado y aplicación al trabajo convenido de acuerdo con las instrucciones que le sean giradas por su jefe de departamento ó funcionario de la Empresa;

B).- Obedecer las órdenes del Jefe de Departamento ó funcionario de la Empresa, en el desempeño del trabajo que esté aprendiendo;

C).- Observar buenas costumbres y guardar al Jefe de Departamento ó funcionario de la Empresa y a sus familiares respeto y consideración;

D).- Cuidar de los materiales y herramientas de la Empresa, evitando cualquier daño a que estén expuestos;

E).- Guardar absoluta reserva respecto la vida privada de su Jefe de Departamento, funcionarios de la Empresa ó Familiares de estos, y

F).- Procurar la mayor economía para la Empresa, en el desempeño del trabajo.

--- VI.- Serán obligaciones de la Empresa para con el aprendiz:

-3-

Continúa contrato individual

1o.) Proporcionarle enseñanza en el oficio ó arte que antes se indica.

2o.) Pagarle una retribución pecuniaria

3o.) Guardarle la debida consideración absteniéndose de maltratarlo de palabra ó de obra:

4o.) Al concluir el aprendizaje, darle un testimonio escrito acerca de sus conocimientos y aptitudes, y

5o.) Concluido el aprendizaje, preferirlo en las vacantes que hubiere.

---VII.- _____, podrá despedir al aprendiz sin responsabilidad:

1o.) Por faltas graves de consideración y respeto a él ó a su familia, y:

2o.) Por incapacidad manifiesta del aprendiz para el arte u oficio de que se trate.

--- VIII.- El aprendiz puede justificadamente separarse del trabajo por violación de las obligaciones que impone a _____, el artículo 224 de la Ley Laboral.

En este caso y en el de despido sin causa justificada, el aprendiz tiene derecho a un mes y medio de indemnización.

--- IX.- La calificación de las aptitudes que el aprendiz adquiriera durante la vigencia de éste contrato, se efectuará en las fechas que la empresa fije, sin que se exceda del término máximo de un año previsto por el Artículo 227 de la Ley Laboral. Esta calificación la efectuará una comisión mixta que se integrará por un representante que la empresa designe, otro que designe el propio aprendiz y además que el señale un Inspector Local del Trabajo, quienes otorgarán la certificación correspondiente.

--- X.- Por los servicios que el (la) Sr.(ita) _____ preste a _____

éste le pagará \$ _____ (_____)

mensuales, de acuerdo con los sistemas de pago de la negociación.-----

Continúa contrato individual

-----Leído que fué en todas sus partes, lo firmaron de-
común acuerdo por ante los testigos que dan fe.-----

_____ a _____ de _____ de 19__

(Por la Empresa)

(El Aprendiz)

TESTIGO

TESTIGO

3-1-4 EL PROCESO DE LA INDUCCION.

El proceso de la Inducción es un programa que consiste en introducir al empleado en su trabajo de una manera adecuada.

Después de que una persona ha concluido el proceso de selección y contratación satisfactoriamente para ocupar un nuevo puesto, ésta debe ser introducida a su nuevo trabajo, ¿pero en qué forma debe ser intruducida para que en un período corto sea considerado como miembro de ese grupo? y por otra parte: ¿ en qué forma debemos motivar al actual personal para que acepte plenamente al recién llegado, brindándole una sincera bienvenida, con el fin de que se incorpore a la organización con más rapidez.?

En nuestro medio es muy común que a un nuevo empleado no se le presente al resto de sus compañeros, y en la misma forma no se le muestra la Empresa en la cual empezará a desempeñar sus servicios, con- - - - -

lo cual estamos limitando la confianza que desde el primer día debería tener un empleado.

Todo empleado por lo general trae consigo al ingresar malos entendimientos, factores de desconfianza, prejuicios, y en fin asperezas que deben ser limadas perfectamente por el administrador de Personal.

En los primeros días los nuevos empleados por lo general se sienten nerviosos e inseguros, por otra parte, se encuentran ansiosos de sacar el mayor provecho posible de cada situación que se les presente.

El actual personal puede pensar que es un intruso y a veces suelen crearle un clima hostil, pero para la Empresa es importante que este nuevo empleado de la organización cruce por estas etapas en el período más corto posible, y de que su entrenamiento no se alargue mucho pues entre otras cosas como sabemos es costoso.

Por lo que hay que proyectar el proceso de inducción a los nuevos empleados, y tener presente que se tome en cuenta lo siguiente:

A).- HACER QUE EL NUEVO EMPLEADO SE SIENTA COMO EN SU CASA.

a).- Hay que darle la bienvenida en nombre de la Empresa y del Personal.

- b).- Hay que mostrarle las oficinas, la planta, las instalaciones, etc.
- c).- Hay que presentarlo con los demás- empleados, Jfes, Ejecutivos. Etc.
- d).- Hay que asegurarnos de que conozca todos lo beneficios con que cuenta la Empresa.

B).- DEBEMOS RECALCAR LA IMPORTANCIA DE SU - TRABAJO.

- a).- La importancia de la organización de la que forma parte.
- b).- La importancia de su trabajo y en su contribución al resto de la ac tividades.

C).- DEBEMOS EXPLICARLE SUS RESPONSABILIDA- DES EN EL TRABAJO.

- a).- Detalle sus obligaciones específi cas.
- b).- Mencionar y discutir con él sus - responsabilidades.
- c).- Sugíerale material de lectura en- el trabajo para ayudarle a desa- rrollar nuevas habilidades.

Si se lleva a efecto lo anterior estaremos -
asegurando que ese nuevo empleado pronto se converti-
rá en un miembro productivo de la Empresa, ya que se
le ayudará a adaptarse más rápidamente a su trabajo,
a la Empresa y a sus compañeros.

Si la elección ha sido mala, y la introducción
es llevada idadecudamente, se corre el riesgo de em-
plear personas que no solamente encontrarán dificulta-
des en adaptarse y en esa forma no serán capaces de --
producir conforme a su habilidad íntegra, sino que ten-
drán un efecto perjudicial sobre el resto del personal,
con lo cual la moral disminuirá.

Después de que el aspirante ha sido reclutado
seleccionado, y contratado para un puesto, éste debe-
empezar a trabajar, pero antes de que lo haga debe co-
nocer lo que va a hacer y dónde lo va hacer, así que-
de lo anterior surgiría una pequeña regla: En la pro-
porción que se le explique algo de la historia, de --
los planes, de la organización y en fin de las carac-
terísticas de esa Empresa, así será su interés por el
trabajo, así que es necesario, conveniente y adecuado
interesarlo, alentarle y dedicarle un tiempo especial
para que se sienta a partir de ese momento un inte-
grante de gran valía para la organización.

Como decíamos, algo que la mayoría de las - -

Empresas descuidan constantemente es formar una buena impresión a su nuevo personal en los primeros días de trabajo. Recordemos esos momentos angustiosos e inolvidable y llenos de temores que muchos de nosotros pasamos en esos primeros días de trabajo.

Tenemos la impresión de que el personal que pasó por esos ratos desagradables, fomenta y hace todo lo posible por vengarse de los recién llegados e "indirectamente" y sarcásticamente gozan de ellas.

Por lo que aparte de darle la bienvenida cordial y mostrarle la Empresa a sus compañeros etc., debe tenerse presente que es aquí el momento para proporcionarle información acerca de los servicios, beneficios o incentivos, de las normas, políticas, del reglamento interior del trabajo, etc.)Anexo forma guía para el proceso de inducción).

PROGRAMA DE INDUCCION.

Es tan importante este proceso que se recomienda programarlo, por lo que dentro de éste se deben incluir los tres siguientes aspectos:

- a).- Información preliminar, la que se puede brindar en el Departamento de personal.

b).- Información posterior proporcionada por el Supervisor y el Jefe del Departamento, en la sección o departamento del nuevo trabajador, en donde en términos generales se le va a mostrar y a enseñar como efectuar el trabajo.

c).- Entrevista de secuencia, ésta se deberá efectuar varios días o varias semanas después de que el nuevo trabajador haya desempeñado su trabajo, es revisada por el supervisor y el Jefe del Departamento, pudiendo también intervenir el Gerente de Personal. Esta en términos Generales tiene la finalidad de responder a las preguntas que seguramente formulará el nuevo trabajador. La idea debe ser aclarada muy bien sus dudas.

Un ejemplo de programa de inducción y respecto a la información preliminar.

1o.- Se le podrá dar la siguiente información:

a).- Algunos aspectos de la historia y desarrollo de la empresa.

b).- La forma en que se encuentra organizada, indicarle quienes ocupan los diferentes puestos, etc.

- c).- Algo acerca de lo que sería su trabajo, características de ese departamento, -- horarios, salarios, oportunidades, etc.
- d).- Algo acerca de la disciplina en la Empresa, normas políticas, reglamentos, tipo de sanciones.
- e).- Los beneficios, servicios o incentivos con que se cuente en la Empresa, como - caja de ahorros, servicios de crédito, - becas, transporte para recoger el personal, cafetería, etc.
- f).- Facilidades en la Empresa, casilleros o estantes para artículos personales, estacionamiento para vehículos, para bicicletas, para motos, etc.
- g).- las relaciones de la Empresa por el Sindicato (si es que existe) mostrarle a - los dirigentes del mismo o indicarle lo que ambos en un plan de entendimiento y comprensión han podido lograr en beneficio del trabajador.

Todo lo anterior y quizás algo más se debe - objetivizar a través de un manual o un folleto, como el que se anexa, y en el que se pretendió proyectar - - - - -

lo anteriormente mencionado (Véase anexo: Folleto de bienvenida).

2.- Respecto a ala segunda entrevista deberá tener en cuenta lo siguiente:

- a).- La descripción del puesto (información constante) sus funciones, sus atribuciones y sus responsabilidades, horarios aspectos de actuación y de seguridad que debe tener presente, herramientas y objetos de trabajo que utilizará.
- b).- Las normas y medidas de seguridad y prevención de incendios.
- c).- Las reglas y normas de comportamiento, dentro del departamento y de la Empresa en general.
- d).- Presentarle a los demás supervisores y al resto de "Jefes" que quizás hayan en esa sección de la planta.
- e).- Presentarle al resto de sus compañeros de trabajo y ver la posibilidad de designar a unos de estos, quizás al que le haya brindado un poco de más confianza - - - - -

como un "Tutor" con el fin de que a -
 éste le pueda hacer preguntas con más
 confianza. Por otra parte y en caso -
 de existir sindicato en la Empresa, -
 pedir la colaboración del dirigente.

f).- Mostrarle el resto de los departamen-
 tos, indicándole la importancia y la-
 relación que debe existir entre cada-
 uno de ellos para obtener lo que se -
 ha propuesto.

3.- Respecto a esta tercera entrevista o sea -
 la de secuencia no debe olvidarse lo si-
 guiente:

a).- El nuevo empleado por lo general tie-
 ne una serie de dudas que desea resol-
 ver y que día a día se van acumulando,
 por lo que hay que estar respondiendo
 a sus preguntas, dedicándoles un tien-
 po determinado para darle la importan-
 cia que se merece cada pregunta.

b).- El adiestramiento en una Empresa debe
 ser periódico y algo a lo que el per-
 sonal se acostumbre y vea como natu-
 ral, esto es costoso, pero más costoso
 serán los resultados de un personal -
 empolvado, con viejas técnicas y con-
 un criterio inadecuado.

GUIA PARA EL PROCESO DE INDUCCION

- ANTECEDENTES DE NUESTRA EMPRESA
 FILOSOFIA QUE REINA EN LA EMPRESA
 LAS CARACTERISTICAS DE ESTA INDUSTRIA DEL SUPER M
 LA CARACTERISTICA DE NUESTROS CLIENTES
 LOS HORARIOS DE LOS MERCADOS
 PELICULAS:
 LA TIENDA DE AUTO SERVICIO LA LINEA DEL
 LA DESPENSA MARAVILLOSA
 DIAS DE PAGO HORAS EXTRAS DESCANSO SEM
 FORMA EN QUE SE OPERAN LOS DESCUENTOS
 VACACIONES PROMOCIONES
 PRESENTACION:
 PERSONAL DE SU DEPARTAMENTO JEFE DEPARTA
 SUPERVISOR INMEDIATO

POLITICAS & NORMAS

- REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO RECIBIR PROP
 LIMPIEZA UNIFORMES EL FUMAR
 LAS PUERTAS DE LOS DEPARTAMENTOS COMO RESPOND
 LLAMADAS PERSONALES-TELEFONO COMER EN HOR
 CREDITO DE MERCANCIA CAJA DE AHOR

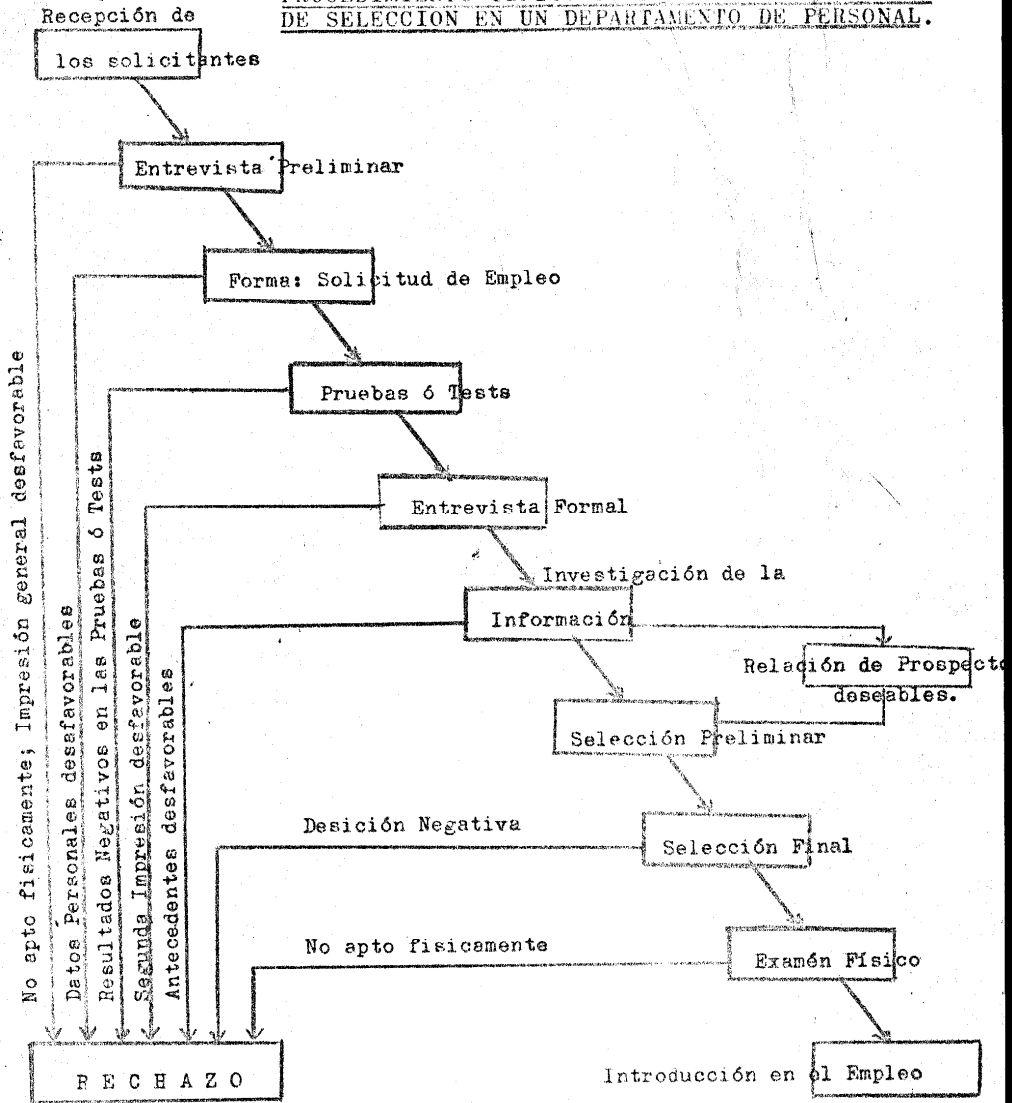
R E C O R R I D O:

- CASILLEROS SALONES PARA EL PERSONAL
 EQUIPOS DEPORTIVOS BOTIQUINES
 AREAS PROHIBIDAS PARA FUMAR
 PRESENTACION DEL PERSONAL:
 EJECUTIVOS OFICINA ALMACEN
 MERCADO I MERCADO II MERCADO III MERC
 MERCADO V MERCADO VI MERCADO VII MERC

NOMBRE _____

FECHA: a _____ de _____ de _____

PROCEDIMIENTO TIPICO UTILIZADO EN EL PROCESO DE SELECCION EN UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL.



Fuente: Richard S. Uhrbrock. "Mental alertness Tests as Aids in Selecting Employees", Personnel, 1936.

c).- Después de un tiempo razonable el Gerente de Personal debe acudir ante el Jefe de Departamento y ante el supervisor para conocer y comprobar los resultados que tuvieron en la inducción el entrenamiento, etc., y ver algunos de los frutos en materia de trabajo de este nuevo empleado.

d).- Como a estas alturas se supone que ya conoce su trabajo, pues ya transcurrieron varios meses, se debe de llevar al empleado en cuestión a visitar el resto de los departamentos para comprobar la relación que existe con el trabajo de los otros departamentos.

3-1-4-2 LO QUE HAY QUE ESTAR MOTIVANDO Y ESTIMULANDO CONSTANTEMENTE.

Indudablemente que toda persona que se dedica a los negocios obtiene sus resultados a través de la gente. El éxito de un departamento de personal se podrá medir con el tiempo en el cual duren los empleados en su trabajo, por la satisfacción que están encontrando en él, por la cantidad de aspectos y características que han encontrado en el trabajo, por la forma que se les ha motivado, por lo adiestrado que se encuentren para desempeñar otros trabajos, y preparados para posibles ascensos dentro de la Empresa, esas son fun-

ciones del Departamento de Personal, pues los empleados inconformes, abandonarán su empleo en la primera oportunidad que se les presente.

Debemos entender por "moral" la atmósfera general de la Empresa, el espíritu con que actúa el grupo, su interés en el trabajo, su buena voluntad para aceptar los sacrificios que surjan de su trabajo que tiendan a lograr lo que la Empresa ha establecido.

Una alta moral nace de:

- 1o.- Un buen programa de entrenamiento.
- 2o.- Cuando hay un reconocimiento por sus esfuerzos.
- 3o.- Cuando el personal nota que hay una actitud positiva de parte de la organización.
- 4o.- Cuando el personal ve una oportunidad de poder avanzar.
- 5o.- Cuando nota que hay organización de esa Empresa.

Esta moral se activa fomentando un espíritu de competencia.

- 1o.- Fijando metas que el personal pueda y deba lograr.

2o.- Dando a cada persona metas individuales que deba lograr.

3o.- Llevando a cabo promociones, concursos, etc. para interesar al personal.

4o.- Inyectando un poco de diversión en el trabajo.

Sen muchos los factores que afectan esta "moral" pues una baja moral nos puede causar muchos problemas, entre una de las cosas que nos podría crear serían las de: un clima de pesimismo, y como sabemos este por lo general es infeccioso. Un trabajador pesimista verá -- siempre el lado malo de las cosas, continuamente estará lamentándose respecto a como va todo en la Empresa. Esto es contagioso, una célula de inconformidad puede multiplicarse rápidamente. más aún cuando el medio se lo permita.

Una de las formas para tratar de combatir la -- "baja moral" y el pesimismo sería tomando en cuenta lo siguiente.

a).- Indicarle a cada empleado como está trabajando.

b).- Hacerlo sentir que su labor es apreciada y hacerlo a través de frases de felicitación.

- c).- Manifestarle de antemano los cambios que puedan formularse y que puedan afectarlo a él o al personal de su departamento.
- d).- Poner a cada empleado en el lugar que se le pueda utilizar en forma íntegra sus habilidades.
- e).- Brindar al personal la oportunidad para que exprese o manifieste sus iniciativas y sus proyectos.
- f).- Brindar al personal un entrenamiento apropiado para el puesto que ha de desempeñar.
- g).- Ser amables con todos, sin favoritismos de ninguna especie.

La satisfacción que el empleado encuentra en su trabajo puede aumentarse:

- a).- Dándole al personal un sentido de participaciones, pidiendo sus consejos, sus opiniones, puntos de vista.
- b).- Tratar a cada uno con respeto, y dar a cada uno su lugar.
- c).- Felicitar al personal cuando lo merezca.

- d).- Guardándole las mismas cortesías que -- guardamos a nuestros amigos.
- e).- Brindándole una ayuda en su trabajo o - en sus problemas cuando fuera necesario
- f).- Tomando medidas cuando se llegaran a -- presentar quejas.
- g).- Haciendo que se sientan importantes.
- h).- Excitando al personal para que formule- sugerencias, comentarios.
- i).- Desarrollando el término "nosotros" con siderando al grupo como un conjunto del cual él mismo forma parte.
- j).- Provocando reuniones regulares con el - personal, a las cuales asistan todos en un plan informal, sobre las base de igual dad.

Nos daremos cuenta si existe o no "Moral" en - la Empresa cuando:

- a).- Se cumplan las órdenes con entusiasmo.
- b).- Se cumplan las órdenes rápidamente.
- c).- Cuando la producción sea alta.
- d).- Cuando la calidad del trabajo sea satis- factoria.

- e).- Cuando baje el porcentaje de retardos, faltas y ausentismos.
- f).- Cuando baje el porcentaje de rotación de personal.
- g).- Cuando los accidentes de trabajo disminuyan.
- h).- Cuando las quejas del personal disminuyan. Es decir cuando se note una labor de equipo en el personal.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que la dirección no puede ni debe tratar de controlar las actitudes del personal, ya que si un Gerente de personal se encade en las tentativas tendientes a ejercer una influencia marcada o tenue sobre un grupo, este intento lo puede conducir a destruir la influencia que alguna vez logró captar.

Un clima de trabajo con aspectos de quietud y de calma pueden influir en el fracaso de una Empresa en forma tan efectiva como sería un clima hostil permanente. Los problemas e inquietudes propias del trabajo, no deben combatirse con propaganda ni ser suavizadas con el hecho de que la empresa efectúe una cena, un paseo, etc., lo que realmente se necesita es un buen motivo para estimular al personal y a los directivos a que trabajen juntos a pesar de sus pro- - - - -

blemas e inquietudes internas.

Un conflicto puede convertirse en su factor positivo dentro de una Empresa de las características anteriormente citadas. Un buen plan de relaciones humanas no tiene por qué crear un ambiente tan especial en el -- que se pretenda que el león y el cordero deban caminar -- mansamente uno junto al otro. Un buen plan de relaciones humanas no debe pretender (como lo desearían algunos empresarios que los individuos pierdan de vista los aspectos primordiales, de que se trate a través de él que el personal renuncie a sus necesidades y a sus esperanzas)-- ésto no se pretende, pero me he podido dar cuenta de que algunas Empresas para ésto lo utilizan.

A través de un buen plan de relaciones humanas pueden dar dos pasos hacia adelante. En primer lugar al presentarse los problemas necesariamente tendrá que -- salir los malos entendimientos falsos rumores, etc.

En segundo término. es que después de haber -- analizado y de haber tratado de borrar los malos entendimientos tendrá que presentarse necesariamente un reconocimiento de objetivos en donde nos preguntaremos. ¿ Con- que fin estamos trabajando nosotros y la Empresa? Si se analiza este importante factor y reconocemos casi para -- finalizar que estamos viviendo de la Empresa.

y a pesar de éso se han formado abismos, que se tiene una guerra a trincheras, que se tiene un clima cálido, adverso, hostil, en fin una caldera en ebullición, -- quizás después de haber analizado ésto veamos las cosas de otro ángulo.

"todos los conflictos emocionales y las faltas personales que afectan adversamente la operación efectiva de un negocio, se basan en unas cuantas debilidades del hombre. Los teólogos han reducido éstas fallas a siete pecados capitales, a saber: Orgullo, - envidia, pereza, ira, falta de rectitud, ambición y - pesimismo. Aunque algunas veces conocidos con otros - nombres, estos pecados hoy en día son tan comunes y pe- ligrosos como antaño" (11).

Por lo que la "moral" o bien el "espíritu de- trabajo" o de "equipo" no se va a incrementar en una- Empresa por el solo hecho de poseer un fantástico - - plan de publicidad, ni por el hecho de llamar al em- pleado por su nombre, el espíritu de equipo y la bue- na moral será una de las metas o uno de los frutos pa- ra obtenerse en un Departamento de Personal, será una- expresión tangible de que ese grupo de trabajo está - desenvolviéndose bien en conjunto, de que están obte- niendo progresos, de que el personal está orgulloso - de esa orga - - - -

(11).- Como evitar los siete pecados capitales de los Ejecutivos.-Informe acerca de Administración to- mado de Nation's Business.-Centro Regional de - ayuda técnica.-1958.-pag. 2.

nización, de que está orgulloso de pertenecer a ese grupo, de que está logrando satisfacciones en su trabajo, en fin sería una corriente positiva de querer hacer las cosas mejor.

Como complemento, es adecuado brindar al personal un folleto en donde se objetivice los comentarios y las pláticas que se le han hecho. Quizás para algunas Empresas será algo innecesario e inútil alegando por otra parte que es algo costoso, etc., pero no olvidemos que su productividad o sus comportamiento en el futuro girará en cierta forma en base a la impresión que inicialmente recibió (Anexo folleto de bienvenida).

3-1-5 CUALIDADES Y HABILIDADES DEL EMPLEADO AL INGRESAR EN UNA EMPRESA.

Un directivo de personal necesita estar conciente de la manera en que las personas reaccionan al ingresar y al continuar desarrollándose en el trabajo, por lo que un aspecto que en este sentido surge es -- responder a la pregunta, qué es lo que trae consigo -- todo nuevo empleado.

La respuesta podría ser de la siguiente manera:

a).- Una determinada condición física.

nización, de que está orgulloso de pertenecer a ese grupo, de que está logrando satisfacciones en su trabajo, en fin sería una corriente positiva de querer hacer las cosas mejor.

Como complemento, es adecuado brindar al personal un folleto en donde se objetivice los comentarios y las pláticas que se le han hecho. Quizás para algunas Empresas será algo innecesario e inútil alegando por otra parte que es algo costoso, etc., pero no olvidemos que su productividad o sus comportamiento en el futuro girará en cierta forma en base a la impresión que inicialmente recibió (Anexo folleto de bienvenida).

3-1-5 CUALIDADES Y HABILIDADES DEL EMPLEADO AL INGRESAR EN UNA EMPRESA.

Un directivo de personal necesita estar conciente de la manera en que las personas reaccionan al ingresar y al continuar desarrollándose en el trabajo, por lo que un aspecto que en este sentido surge es responder a la pregunta, qué es lo que trae consigo todo nuevo empleado.

La respuesta podría ser de la siguiente manera:

a).- Una determinada condición física.

- b).- Una determinada condición Psicológica
- c).- Una determinada apariencia, nitidez, limpieza, etc.
- d).- Una serie de hábitos positivos.
- e).- Un determinado vigor
- f).- Una determinada energía, etc.

Tras una serie de habilidades mentales:

- a).- Un determinado factor de inteligencia
- b).- Una determinada aptitud potencial para el trabajo.
- c).- Una determinada destreza
- d).- una determinada experiencia
- 9 e).- Un determinado juicio o criterio para actuar.

3-1-5-1 MOTIVACIONES MONETARIAS Y NO MONETARIAS QUE ESTIMULAN AL EMPLEADO.

Las actitudes existen pero por lo general - no pueden ser vistas, lo que cada persona ve, oye y siente es relativo en términos de las actitudes, un Directivo de Personal deberá tratar de determinar si la actitud de cada uno de sus empleados está dirigida hacia:

- a).- Hacia el trabajo
- b).- Hacia la autoridad
- c).- Hacia el sentido de la obligación
- d).- Hacia las relaciones que ellos desean establecer.
- e).- Hacia el dirigente
- f).- Hacia la gente

Una vez que tocamos ligeramente el aspecto de las actitudes en relación con el trabajo, analizaremos las motivaciones monetarias y las no monetarias que influyen directa o indirectamente en el personal:

MOTIVACIONES MONETARIAS.

La gente como sabemos generalmente no trabaja únicamente por el gusto de hacerlo, pero un buen incentivo económico y una buena motivación - puede contribuir a que esa persona desarrolle ese trabajo duro de una manera agradable.

Una Empresa se podrá dar cuenta si su personal está motivado económicamente si éste cuenta con algún medio de locomoción, o bien si sus planes ya están encaminados a ello, si cuentan con una casa más o menos presentable, si están cubriendo adecuadamente sus compromisos ante la banca y el-

comercio local, si envía a sus hijos a un colegio, a las escuelas secundarias, a una Universidad, etc.

Y en la misma forma rápidamente nos podremos dar cuenta de la situación de los empleados en una Empresa si: continuamente ese empleado anda comentando grandes ideas y grandes planes para obtener ingresos, ideas o proyectos difíciles de llevar a cabo, si su esposa trabaja, si viven con sus padres, etc.

MOTIVACIONES NO MONETARIAS

En la mayoría de los casos estos motivos vienen a ser de lo más importantes, pero éstos se podrán llevar a cabo una vez que se hayan satisfecho las motivaciones que hemos denominado monetarias, recordemos el dicho "que no únicamente para el pan trabaja el hombre" por lo que el hombre aparte de resolver sus necesidades ordinarias desea:

- a).- Que se le comprenda y se le reconozca sus esfuerzos, sus adelantos, su empeño, etc.
- b).- Tener seguridad respecto a su empleo, desea sentirse un eslabón importante de la Organización.
- c).- Desea tener aceptación de parte de sus Jefes, de sus compañeros, etc. (12).

(12).- DR. ROBERT K. BURNS.-Industrial Relations Center University of Chicago.-"Understanding" The Employee and the job.- Super market Institute.- 1967.-

3-16 MANEJO DE HORARIOS.

El tipo, las características y la magnitud de una Empresa constituyen un factor determinante para la creación y el establecimiento de horarios.

Consideramos que ya en una empresa mediana -- las necesidades son más diversificadas, más complejas, pues intervienen generalmente movimientos de -- jornadas diurnas, nocturnas o bien mixtas, por lo -- que es necesario estudiar y analizar las combinaciones, y por otra parte estar pendiente de los ajustes que se vayan requiriendo.

3-17 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

En una Empresa mediana se maneja por lo general (de acuerdo con el criterio que para tal fin es tamos utilizando) aproximadamente 250 empleados, -- por lo que casi semanal o quincenalmente debe efectuarse a través de este departamento una precisa administración de estos pagos normales, de horas extras, de los nuevos ajustes de sueldos, etc.

Por otra parte, un aspecto que se debe de vigilar constantemente lo es el de contar con un estudio bien fundamentado al pensar abrir o clausurar -- plazas, pues cualquier movimiento en este sentido -- tendrá repercusiones en la nómina en una mayor o me nor propor- - - - -

ción, que a fin de cuentas estará afectando los resultados.

3-1-8 ENTRENAMIENTO Y ADIESTRAMIENTO

Existe una pequeña diferencia entre los términos entrenamiento y adiestramiento, el primero se aplica al proceso de preparar o enseñar en forma efectiva al personal recién contratado. A través del entrenamiento se muestra lo que es y en lo que va a consistir su trabajo, y el término adiestramiento se aplica al proceso que contribuye a mejorar la calidad del personal.

Se podía llegar a afirmar que uno de los deseos de la mayoría de los empleados es el de que la Empresa les brindara entrenamiento y adiestramiento.(13)

El objeto del entrenamiento y del adiestramiento es de que:

- a).- realice su trabajo con mayor y mejor calidad.
- b).- De que trabaje menos y realice más
- c).- De que conozca perfectamente el trabajo que está desempeñando.

A través de adiestramiento se desarrollan hábitos adecuados de trabajo, de pensamiento y de acción,

(13).-"PERSONNEL RELATIONS".- Their Application in a Democracy By J.E. Walters.-The Ronald Press Company N.Y..- 1945.-

que permiten realizar las actividades más efectivamente.

El directivo de personal debe darse cuenta que no se puede educar de nuevo al personal, pero de que si se debe buscar la manera de ayudarlos a que desarrollen cualidades positivas.

No debemos olvidar que un adiestramiento raquí tico, generalmente se reflejará en una actuación deficiente y raquí tica del entrenado, por lo que hay que:

- a).-Motivar al personal para que se adiestre y un factor muy importante lo es el interés.
- b).-Seguir una secuencia en el adiestramiento es muy importante.
- c).-Lo que se le va a enseñar debe estar basado en el Análisis de puestos.
- d).-Antes de establecer un programa de adiestramiento, y ponerlo en acción, éste debe presentarse a los interesados.

En la misma forma se debe tener presente que:

- a).- A la persona que se encuentre deficientemente entrenada, se le reconoce fácilmente

te por ser más susceptibles a cometer errores, a hacer el trabajo sin cuidado, por lo que la calidad de su trabajo no es bueno.

- b).- Además, como esa persona mal entrenada no ha encontrado la manera más fácil y eficiente para hacer las cosas, ésta persona por lo tanto no realizará la cantidad de trabajo que una persona bien entrenada realiza en el mismo tiempo.
- c).- Un empleado que no conoce bien la forma de efectuar su trabajo, tratará de apresurarse mucho para poder sacar su trabajo a tiempo y estar en igualdad con el resto del personal, pero con esta prisa es posible que tenga un accidente.
- d).- Una persona mal adiestrada se da cuenta rápidamente que su trabajo en relación a la calidad, no es tan bueno como quisiera.
- e).- Este trabajador puede estar trabajando quizás mucho más que todo el personal, pero en realidad por estar mal adiestrado, está realizando menos.
- f).- Cuando una persona no está entrenada, --

ni adiestrada, comete muchos errores, pero ¿quién cree usted que pierda más, la persona mal entrenada o la compañía? seguramente que la Empresa.

g).- Y por encima de todo esto y sobre todo, si ese empleado realiza un trabajo peligroso, seguramente que deseará hacerlo en el menor tiempo, como no lo sabe hacer bien, lo hará descuidadamente y esto de seguro lo llevará al hospital.

h).- Si un entrenador o adiestrador se esmera en enseñar pero si a pesar de esto no lo logra, se puede deber a:

- 1.- A que el entrenado no estudió lo suficiente
- 2.- A que el entrenado es flojo
- 3.- O que el entrenado es simplemente tonto (14)

Pero una regla respecto a esto muy interesante es - que si el entrenado no ha aprendido realmente, es que el entrenador o adiestrador no le han enseñado como sería de desear.

En vista de lo anterior podíamos incluir - - - -

(14).- "HOW TO TRAIN OTHERS".- Developed By the Procter & Gamble Company, U.S.A.- 1965.

que una Empresa contará con un mejor personal y con una mejor calidad en sus productos en relación al entrenamiento y al adiestramiento que les brinde.

3-1-9 ESTABLECER POLITICAS DE PERSONAL.

Antes que nada trataremos de definir la diferencia que puede existir entre una política, una norma, una regla y un procedimiento.

Entendemos por política una declaración de los fines, metas, principios, propósitos, intenciones e ideales a largo plazo, amplios y armónicos, que han de determinarse antes de que sea posible hacer los planes para llevar a cabo tales fines (15).

Regla:

Se puede definir como la declaración explícita que define la práctica y el procedimiento que ha de seguirse. (16).

Ahora bien, si queremos diferenciar una política con una regla podemos mencionar que una política generalmente deja margen para decidir y una regla, es decir, es más exacta, para complementar la idea mencionaremos los siguientes ejemplos:

Una Regla: "En esta Empresa sólo ingresara el personal de 21 años en adelante".

Ejemplo de una política: "En esta Empresa se seleccionará al personal que compruebe tener una completa madurez"

Podemos definir a una norma como lo que queda establecido como modelo o ejemplo por la autoridad, por costumbre o por consentimiento general (17)

Y un procedimiento, como el sistema o forma específica, o secuencia de acciones y conductos a seguir en la ejecución de la acción de las líneas de autoridad que hayan de observarse (18).

3-1-10 INFORMACION AL PERSONAL

Cuando en una organización se conoce de una manera vacilante sus ideas, sus políticas, sus normas, sus planes y en fin su funcionamiento, consideramos que se encuentra en un serio peligro, y respecto a lo anterior se podía afirmar que casi únicamente de las personas bien informadas se puede esperar que realicen inteligentemente su trabajo.

Cuando no hay una fluidez y un intercambio de ideas, la mayoría o casi todo se mal interpreta, lo cual generalmente obstaculiza el buen entendimiento y - - - -

(15)-(16)-(17)-(18).- KARL E. ETTINGER.-Glosario Administrativo.-Herrero Hermanos.-México.-1966.

la buena cooperación que debe existir en toda Empresa.

Es en una Empresa mediana donde ya debemos empezar a ampliar al máximo nuestras puertas al buen entendimiento y a la efectividad y esto se logrará entre -- otras cosas con una buena comunicación.

3-1-11 DESCRIPCION DE PUESTOS.

"La técnica conocida con el nombre de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las Empresas, para organizar eficazmente los trabajos de éstas, -- es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacer lo" (19).

Para cada uno de los integrantes de una Empresa, -- representa la posibilidad de conocer con detalle en un momento las obligaciones y las características de cada puesto.

Podríamos definir el término "Puesto" como "el -- conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades -- y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (20).

Podemos basar la importancia del análisis -- -- --

(19)-(20).-- AGUSTIN REYES PONCE.-- "El análisis de Puestos".-- Dirección General de Publicaciones -- U.N.A.M.-- 1957.--

de puestos en:

- 10.- La campaña de reclutamiento, el proceso de selección, el proceso de contratación, y el proceso de inducción, se debe basar en gran parte al análisis de puestos.
- 20.- Para poder efectuar un ajuste en los actuales sueldos del personal es necesario analizar la actividad que cada uno está desempeñando, lo cual será el punto de partida.
- 30.- Los cambios, las promociones, y los ascensos se efectúan tomando muy en cuenta las funciones, las atribuciones y las responsabilidades de cada puesto.
- 40.- Conociendo en forma desglosada las funciones, se podrán establecer entre otras cosas, cuotas de producción, etc., pues ya existe una base.
- 50.- Los programas de entrenamiento-adiestramiento, se deberán enfocar a cumplir con su finalidad, enseñar al personal las funciones, atribuciones y responsabilidades de su actividad, in-

dicada en el análisis de puestos.

El análisis de puestos nos ayuda a conocer de una manera más objetiva y con mayores rasgos de análisis la actividad del personal, nos mostrará dónde el trabajo se encuentra más cargado, -- dónde más complicado, dónde más rutinario, dónde se requiere un porcentaje mayor de esfuerzo físico, -- dónde una cantidad mayor de esfuerzo mental, etc.

A continuación estamos incluyendo un -- ejemplo práctico de un análisis de puestos, concretamente, de un empleado de oficina auxiliar de un departamento de contabilidad.

EJEMPLO PRACTICO DE ANALISIS DE PUESTOS.

ENCABEZADO:

- a).- Puesto; empleado de oficina, auxiliar del Departamento de contabilidad.
- b).- Ubicación, - Departamento de Contabilidad, edificio del Banco Hipotecario Internacional.
- c).- Herramientas de trabajo.- Sumadora eléctrica Underwod, Máquina de escribir marca Olimpia, pluma fuente marca Parker, Lápices bicolores.
- d).- Puestos Jerárquico inmediato superior

Contador General, puesto jerárquico -
inmediato inferior.- Secretarías del
departamento de Contabilidad.

e).- Puesto que conforme al diagrama de -
Organizaciones tiene cierta relación
al puesto descrito; Auditoría Inter-
na.

f).- Puesto afín al analizado; Auxiliar -
del Departamento de Contabilidad de
Costos.

g).- Este Análisis se llevó a cabo el 29-
de Octubre de 1962. Por: Luis Abrah-
am Cota Bajo la Dirección del Lic. en -
relaciones Industriales, Jorge Val-
des R.

DESCRIPCION:

a).- Genéricas.-

Checar su hora de entrada en su reloj
marcador.

Ordenar su material de herramientas -
de trabajo.

Formular Pólizas de diario en borra-
dor y entregárselas debidamente orde-
nadas a las secretarías para formular
las en limpio.

Registrar las Pólizas de diario y - -
cuentas por pagar en el libro auxi- -
liar de Gastos de Explotación.

Obtener una suma global del mes de - -

las operaciones registradas en el libro auxiliar antes mencionado, y prorratear dicha suma entre las subcuentas de la cuenta de control y con probar al final que cuadren debidamente.

b).- Específica.-

Su primera operación consistirá en localizar su tarjeta de control de puntualidad en el Kardex contiguo al reloj marcador situado en la entrada del edificio, e introducir dicha tarjeta en el reloj que automáticamente marcará su hora de llegada, y volver a colocar la tarjeta en el lugar que le corresponde en el Kardex.

Como una segunda operación será la de ordenar su material y herramientas de trabajo. Aquí deberá siempre tener a la mano la sumadora o Máquina de escribir, lo mismo debe tener a la mano las hojas para pólizas, así mismo sus pluma y lápices.

Una de las actividades principales de éste puesto, es la elaboración en borrador de las pólizas de diario de acuerdo con los datos que le proporcionan los comprobantes de las operaciones realizadas, para llevar a cabo lo anterior deberá tener en cuenta el orden cronológico de realización de -

Las operaciones, asimismo deberá procurar que las pólizas estén correctas por lo que se refiere a cantidades, nombres de las cuentas, redacción y número de la póliza, para lo cual deberá cotejar ésta con la fuente de datos antes mencionada cuando menos una vez, la póliza en borrador deberá estar hecha con letra clara y sin abreviaturas, para que las secretarias puedan elaborarla ya en limpio en forma correcta.

Como segunda actividad principal en este puesto, y que se lleve a cabo una vez elaboradas las pólizas por las secretarias consiste en el registro de dichas pólizas en el libro auxiliar de gastos de explotación, afectando a todas aquellas subsiguientes que tuvieron movimiento en ese mes.

Como una continuación de la actividad anterior, precederá a la obtención de una suma global del total de las operaciones registradas en el mes, y dicha suma deberá coincidir con el total que arrojan las sumas de las subcuentas.

ESPECIFICACIONES:

a).- HABILIDAD.-

Para desempeñar correctamente este --

puesto, se deberá tener como mínimo - el haber terminado la Escuela Comercial, asimismo facilidad en el manejo de sumadoras, además deberá de contar con una experiencia mínima de un año - en puestos similares al analizado.

b).- ESPUEZO:

FISICO: El esfuerzo físico requerido - para el debido desempeño de este puesto, es mínimo ya que está resumido a - levantar máquinas de escribir y sumadoras con peso no mayor de 6 kilos.

MENTAL: El esfuerzo mental requerido - en este puesto es mayor al esfuerzo físico, pues para el correcto desempeño de las labores que éste implica, se deberá contar con una capacidad y un criterio contable lo suficientemente desarrollado para determinar las subcuentas que deberá afectar de acuerdo con las operaciones realizadas.

c).- RESPONSABILIDAD:

Se deberá especificar los problemas - que ocasionaría a la Empresa si faltara a sus obligaciones, y el correctivo a que se haría merecedor.

La responsabilidad de este puesto comprende:

La oportunidad en la elaboración y registro de las pólizas de diario y cuentas por pagar.

Así como de la correcta afectación de las subcuentas. Por otra parte es responsable directo, del buen cuidado, uso y conservación de sus herramientas de trabajo.

d).- **CONDICIONES DE TRABAJO:**

El ambiente que rodea a la persona que desempeña este puesto deberá reunir las cualidades de quietud, limpieza, temperatura agradable, controlada y servicios sanitarios adecuados.

3-1-12 CONTROL INDIRECTO DEL PERSONAL

El término control se puede definir como "El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado" (21).

El control constituye una necesidad funda-

(21).- GEORGE R. FERRY.- Principios de Administración.- Compañía Editorial continental.- 1962.-

mental en cualquier actividad en la que toman parte - -
varias personas que aspiran a lograr una meta definida.

Cualquier actividad puede controlarse ya sea
con respecto a uno o a varios de los factores siguientes:
tes:

- a).- Empleo del tiempo
- b).- Cantidad
- c).- Calidad
- d).- Costo

Los hechos nos han demostrado que existen -
principalmente dos métodos de control entre ellos:

- 1o.- Convencer a la gente a que colabore, -
es decir, que cada uno de los jefes in
tervengan a través de técnicas y méto-
dos para que el personal tenga la vo-
luntad de esforzarse para alcanzar una
meta común, o,
- 2o.- Simplemente gobernarla, es decir, ha-
cer uso del poder económico y de la --
fuerza para forzar a los empleados a -
que se disciplinen y que actúen de - -
acuerdo con lo establecido.

Seguramente que debemos escoger la primera-
alternativa, ya que la meta de todo departamento de -

personal debe ser la de ganarse la cooperación y la buena voluntad de cada uno de los subordinados para alcanzar la meta común que se ha trazado la Empresa.

Es necesario que el Departamento de Personal lleve un registro lo más completo posible de su gente desde el proceso de selección hasta la terminación de su empleo; esta carpeta de información -- personal deberá contener lo siguiente:

- a).- Solicitud de empleo
- b).- Copias de certificados de su escolaridad, cartas de recomendación, etc.
- c).- Resultados de la entrevista formal
- d).- Resultados de las pruebas o tests, -- exámenes médicos, etc.

DATOS CONTRACTUALES:

- a).- Contrato de trabajo
- b).- Recibo de indemnización
- c).- Finiquito

DATOS DE ACTIVIDAD:

- a).- Análisis del puesto a desempeñar
- b).- Adiestramiento y otras actividades que puedan mostrar su capacidad para un posible ascenso.

COMPROBACION DE REFERENCIAS--VIA TELEFONICA

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____
NOMBRE DE LA PERSONA CON QUE HABLO: _____
PUESTO QUE OCUPA _____
NOMBRE Y DIRECCION DE LA EMPRESA A LA QUE SE LE SOLICITARAN LAS REFERENCIAS: _____
FUE EL CANDIDATO EMPLEADO EN SU EMPRESA? SI () NO ()
DURANTE CUANTO TIEMPO DURO EMPLEADO CON USTEDES: _____ DIAS _____ SEMANAS _____ 666
_____ MESES _____ AÑOS.
SU RENUNCIA FUE VOLUNTARIA SI () NO ()
QUE ERA LO QUE HACIA, O BIEN QUE PUESTO TENIA? _____
INDICA QUE GANABA \$ _____ AL MES, CUANDO DEJO LA EMPRESA ES CIERTO?
SI () NO () SI PERO: _____
TUVO ALGUN ASCENSO CON USTEDES? SI () NO ()
CUMPLIA LO QUE SE LE ORDENABA SATISFACTORIAMENTE? SI () NO ()
EN CIERTA FORMA ()
PORQUE MOTIVOS EN CONCRETO DEJO EL TRABAJO? _____
USTEDES LO VOLVERIAN A CONTRATAR? SI () NO () QUIZAS ()
NOTARON USTEDES SI EL CANDIDATO TENIA ALGUNA PREOCUPACION FAMILIAR? SI NO
SE LLEVABA BIEN CON EL PUBLICO SI () NO () REGULAR ()
CON SUS JEFES? SI () NO () REGULAR ()
Y CON SUS COMPAÑEROS? MAL () REGULAR () MUY BIEN ()
LO RECOMIENDAN USTEDES COMO PERSONA HONRADA? SI () NO ()
LO RECOMIENDAN USTEDES COMO PERSONA LEAL? SI () NO ()
CREE USTED QUE EL CANDIDATO ENCAJARIA EN NUESTRO DEPARTAMENTO DE: _____
? SI () NO () QUIZAS

FECHA DE LA CONVERSACION _____ REALIZADA POR: _____

Forma No. _____ la que tiene por objeto comprobar los datos del candidato

E X A M E N M E D I C O

DEBE SER REALIZADO POR UN MEDICO.

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo _____ Altura _____ Mts. Peso _____ Kgs. Pulso _____

OJOS	()	VISION	()	OIDOS
NARIZ	()	GARGANTA	()	DIENTES
PULMONES	()	CORAZON	()	PRESION
ESTOMAGO	()	HERNIA	()	GENITALES
ARTICULACIONES	()	COLUMNA	()	ORINA
ESTABILIDAD EMOCIONAL	()			

Ha sufrido el solicitante algún desorden nervioso ó mental? SI () NO () DE QUE CARACTERISTICA? _____

SE LE NOTA AL SOLICITANTE ALGUNA ENFERMEDAD CONTAGIOSA? O ALGUN DEFECTO FISICO? SI () NO () MI OPINION ES QUE: _____

VACUNAS QUE SE LE HAN APLICADO:

VIRUELA () Fecha: _____ DIFTERIA () Fecha: _____

TETANO () Fecha: _____ Poliomielitis () Fecha: _____

Alguna Otra: _____ Fecha: _____

CONCLUSIONES

EN MI OPINION LA SALUD Y LA CONDICION FISICA DEL SOLICITANTE, DESPUES DE HABER REVISADO SU HISTORIA CLINICA, Y DE HABERLO EXAMINADO ES LA SIGUIENTE

EXCELENTE () BUENA () REGULAR () POBRE ()

NOMBRE Y TITULO DEL MEDICO: _____ FIRMA: _____

DIRECCION: _____ Fecha _____ No. de Licencia _____

Ejercer: _____

AL MEDICO: ESTA FORMA CON SUS CONCLUSIONES DEBERA ENVIARLA USTED DIRECTAMENTE A NUESTRO DEPARTAMENTO DE PERSONAL. CUANTAS.

HISTORIA CLINICA

PARA COMPLETAR POR EL PROYECTO SOLICITANTE

NOMBRE:

EDAD:

Indique si es susceptible a:

- | | | | |
|------------------|-----|---------------------------------|-----|
| Sinusitis | () | Dermatitis | () |
| Dolor de oídos | () | Convulsiones | () |
| Alergias | () | Asma | () |
| Fiebre de Heno | () | Hernia | () |
| Fiebre Reumática | () | Poliomielitis | () |
| Mal cardíaco | () | Fiebre Escarlatina | () |
| Diabetes | () | Desordenos estomacales | () |
| Tiroidea | () | Dificultades con la orina | () |
| Alta presión | () | Desordenos Intestinales | () |
| Baja Presión | () | | |

Toma Insulina? _____

Ha sido expuesto a la Tuberculosis? _____

Es fácilmente excitable o nervioso? _____

Tiene alguna reacción a la penicilina ó alguna otra droga? _____

(SI) (NO) CUAL? _____

Existe alguna restricción a su actividad por razones médicas? _____

(SI) (NO) DE CUAL TIPO _____

ESTA ACTUALMENTE BAJO ATENCION MEDICA? _____ (SI) (NO)

ES USTED PROPENSO A LOS RESMATOS? _____ (SI) (NO)

Fecha: _____

no constar que los datos aquí reportados son verdaderos

(D)

MERCADOS DEL PACIFICO, S.A.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

CONTROL DE CONSULTAS AL I.M.S.S. EN HORAS DE TRABAJO

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL,
DEPARTAMENTO DE; _____
C I U D A D.

EL SR: _____

CON TARJETA DE AFILIACION No. _____

QUE LABORA EN ESTA EMPRESA, HA SOLICITADO PERMISO PARA RECIBIR ATENCION ME-
DICA EN ESTA INSTITUCION, EN HORAS DE TRABAJO.

DE ESTA EMPRESA SALIO
A CONSULTA A LAS

Y REGRESO DE -
CONSULTA A LAS

G E R E N T E

JEFE DE PERSONAL

FUE RECIBIDO PARA CONSULTA
EN ESTE INSTITUTO A LAS . .

NOMBRE DEL MEDICO

LA CONSULTA TERMINO A LAS

CLAVE: _____

FIRMA: _____

CIUDAD OBREGON, SON; A _____ DE _____ DE 1967

(F)

MERCADOS DEL PACIFICO, S.A.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

S O L I C I T U D D E V A C A C I O N E S

A _____ de _____ de 196 _____

AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

EL TRABAJADOR
EL EMPLEADO _____

DEL DEPARTAMENTO DE _____ DE NUESTRA: () OFICINA -----

() ALMACEN MERCADO No. (1) (2) (3) (4) (5) (6)

DESEA SUS VACACIONES DEL DIA _____ AL DIA _____ DE _____

EN VIRTUD DE QUE NO EXISTE INCONVENIENTE PARA ELLO, LES REGAMOS AUTORIZAR-
LA LIQUIDACION CORRESPONDIENTE.

G E R E N T E

=====

LE CORRESPONDE LO SIGUIENTE:

_____ DIAS HABLES DE DESCANSO, RAZON DE \$ _____ POR DIA _____
QUE ASIENDA A-----\$ _____

MAS: _____ SEPTIMOS DIAS A RAZON DE \$ _____ POR DIA ASCIENDE A \$ _____

LO QUE DA A UN TOTAL DE _____ \$ _____

(H)

A _____ de _____ de 19 _____

A V I S O D E A M O N E S T A C I O N

DEPARTAMENTO DE: _____

MERCADO: () OFICINA () ALMACEN ()

Con fecha _____ de _____ de 19 _____, el DEPARTAMENTO de PERSONAL, ha recibido notificación de parte de _____

acerca de una falta cometida por Usted, consistente en:

Habiendo investigado lo anterior, se confirmó la veracidad del reporte, contando con las siguientes pruebas: _____

NOTA: Se le hace la aclaración que copia de este aviso de amonestación será incluido en su expediente para los fines que se estimen convenientes.

MERCALOS DEL PACIFICO, S.A.
DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Recibí el aviso y estoy conforme:

Recibió el amonestado-
copia de este aviso. -
Se enteró de él y no -
quiso firmar.

Testigo: _____

Testigo: _____

C. C.P. Su expediente

INFORMACION VARIA:

- a).- Vacaciones
- b).- Retardos y faltas
- c).- Ausencias por casos especiales
- d).- Informes y notas de supervisores, y en general de Jefes inmediatos.
- e).- Comentarios diversos de sus compañeros
- f).- Avisos de amonestaciones
- g).- Copias de su inscripción ante la dirección Federal de causantes, Dirección Estatal de causantes y del Instituto Mexicano del Seguro Social.

A continuación nos hemos permitido incluir una serie de formas que se refieren al control del personal en la Empresa.

3-1-13 PROGRAMA DE SERVICIOS.

Los servicios que se programen implantar -- tendrán como resultado entre otras cosas, un índice mayor de productividad con los correspondientes costos más bajos, el espíritu de equipo se incrementará, las relaciones entre el personal aumentará, las bajas y los cambios de personal disminuirán por lo que podemos concluir que estos servicios son para -- ambos sectores beneficiosos.

Cada una de las Empresas, de acuerdo con sus características y su filosofía decidirá la política a seguir en este sentido la que deberá estar basada en cierta forma en los deseos y en las necesidades del personal.

3-1-14 ASPECTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Las características de una Empresa mediana ameritan ya brindar a su personal un sistema de protección adecuada por lo que se deberán hacer estudios para eliminar al máximo accidentes, incendios, etc.

3-1-15 MANTENIMIENTO Y AUMENTO DE LA EFICIENCIA DE LA FUERZA DE TRABAJO.

"Todas las personas actúan y reaccionan de la misma manera en todo el mundo. Tómese el caso de un empleado importante cualesquiera que sea su capacidad y condición, y se verá que necesita la inspiración y el apoyo psicológico de su superior para aprovechar al máximo su talento" (22)

Debemos de mantener y aumentar la capacidad del personal, y ésto lo podremos lograr a través de un

(22).--PAUL J. MEYER.--Revista International Management Mc Graw-Hill.--Book company.--tomo 21 No.5.--Maye-1966.--

programa destinado a lograr tales fines, en el se podrán incluir aspectos tales como de reconocimiento, - de unas buenas condiciones de trabajo, etc.

Si queremos que las personas acepten de buena voluntad una responsabilidad, debemos asegurarles que de ello derivará alguna ventaja, por ejemplo, una ocasión y una oportunidad de promoción, un mayor reconocimiento, una mayor autoridad, etc., si estos aspectos son aplicables a los Jefes y Ejecutivos en general, deben ser aplicados en la misma proporción al personal.

Nos hemos formado la impresión de que una cantidad considerable de Empresas aceptan el hecho de que su personal en un porcentaje bastante considerable es incompetente, desleal, etc., por lo que constantemente se lamentan de ésto y de sus resultados, - pero estamos concientes de que esa proporción antes mencionada, un número considerable de ellas pierde más tiempo en pregonarlo que en buscarle una solución, es decir, desean contar con un personal altamente capacitado, leal, etc., pero no están dispuestos a invertir algo en ello.

Un adecuado programa de entrenamiento-adiestramiento, programas de servicios, beneficios, etc. - contribuirán a eliminar en un porcentaje muy considerable estos problemas.

3-1-16 ENTREVISTA DE DESPIDO.

Este tipo de entrevista constituye un valioso instrumento de medición para los sistemas y métodos con que cuenta esa Empresa, pues los datos que se obtengan serán favorables o nó, en relación a la habilidad con que se conduzca esta entrevista.

Lo valioso de esta entrevista radica en que una persona al dejar una Empresa ya no tiene en ella un gran interés por lo que quizás (si es bien motivada), deseará platicar y comentar lo positivo y negativo que ella pudo observar durante su estancia.

3-2 FUNCIONES QUE HEMOS CONSIDERADO COMO NECESARIAS PARA UNA EMPRESA MEDIANA.

3-2-1 MOVILIDAD DEL PERSONAL.

Los frutos de una buena organización, en lo que se refiere a un departamento de personal, podrán palparse al efectuar ese departamento (cuando lo considere necesario) en cada uno de sus departamentos, - un ajuste, es decir, si mientras en un departamento- "X" se cuenta con un pequeño exceso de personal y en otro una carencia, debe cubrirse con este pequeño exceso esa diferencia, esta manera de resolver el problema quizás parezca muy lógica y demasiado fácil, - pero en - - - - -

realidad éso no es así, pues principalmente y ya en una Empresa mediana en donde las actividades son más especializadas, ésto que se considera una solución se complica, pues la movilidad del personal requiere de parte de Jefes, Supervisoras, y del Departamento de personal una atención más esmerada y cuidadosa respecto a adiestramiento, es decir, para que una persona sea capaz de desarrollar otra actividad distinta a la original (por lo menos en casos de emergencia) requiere de un entrenamiento-adiestramiento constante y efectivo.

3-2-2 TRATOS FORMALES CON LA FUERZA LABORAL.

Una Empresa pequeña tiene sobre la de gran magnitud una serie de ventajas, entre ellas podemos mencionar una de primordial importancia en cuanto a trato con su personal, pues en éstas se puede fomentar continuamente y con un trato más directo con su personal, pues lógicamente es más fácil comunicarse con 250 empleados que cuando se trata de un departamento de personal que ha de comunicarse hacia miles de empleados.

El personal continuamente desea estar al tanto de la actual política, de las actuales normas y procedimientos de la Empresa, desean saber, si le hay los cambios en condiciones de trabajo, escala y forma de pago, horarios, permisos, desean saber y ésto es muy importante, cual es su situación en un momento determinado y en la misma forma sonocer los planes de - - - - -

la dirección, qué productos se piensan sacar al mercado, qué mejoras se pretenden hacer a los actuales, etc., en síntesis desean saber todo lo que está pasando en esa Empresa a la que prestan sus servicios.

Si la dirección de una Empresa no toma en cuenta los anteriores conceptos, es decir, no informa a través de un método, o bien trata de delimitar esta información, se tendrá que dar cuenta que el personal tarde o temprano lo sabrá, pues éstos lo intentarán saber de cualquier manera, y esta manera generalmente viene siendo la de los rumores, y en otras palabras estos rumores vienen siendo una información inadecuada y errónea.

3-3 FUNCIONES QUE AUNQUE SON NECESARIAS, RESULTAN MUY COSTOSAS.

Una empresa mediana, como la que nos encontramos analizando, debe de tener muy en cuenta la existencia y los beneficios de las funciones que a continuación se mencionan:

- a).- Calificación de méritos para empleados, Jefes de Departamentos, Supervisores y Ejecutivos.
- b).- Programas de beneficios para el personal
- c).- Investigación sobre asuntos de personal-

(Análisis de nuevas técnicas, nuevos procedimientos en métodos, en productividad, etc.

- d).- Asesoramiento al cuerpo Ejecutivo.
- e).- Seguridad fuera del empleo (a través de un programa destinado a que el personal tenga la impresión de contar con un apoyo amplio y decidido de la Empresa en la cual presta sus servicios.

3-4 FUNCIONES QUE NO ES POSIBLE UTILIZARLAS EN UNA EMPRESA MEDIANA.

Este tipo de funciones seguramente que brindan a la organización una serie de beneficios, pero consideramos que en este tipo de Empresa mediana no es posible ponerlas en práctica por el costo que representan, entre este tipo de funciones podemos mencionar las siguientes:

- a).- Entrenamiento y adiestramiento al nivel Ejecutivo, ésto en cierta forma puede suplirse a través de las relaciones que un departamento de Personal de este tipo de Empresa mediana realice entre Centros de Investigación, Universidades, Centros Patronales, y en una forma muy primordial con sus proveedores quienes seguramente -

se encuentran interesados en la Industria a la cual abastecen, por lo que la ayuda de estas personas puede ser valiosísima.

b).- Proyectos de requerimiento de personal a largo plazo. Plantificar los requerimientos de personal a corto plazo representa un costo pero es necesario, pero el pensar hacerlo para abarcar un período más amplio es inadecuado en el caso de una Empresa mediana, como la que nos encontramos analizando.