

## FASES DE LA ENTREVISTA:

1. Establecer el rapport. Este término que significa simpatía, tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante. Éste, generalmente, se lleva a cabo a través de actitudes mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato es una persona que no se conoce.
2. Cima de la entrevista. Consiste en la realización propiamente dicha de ésta y en la que van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general en la solicitud de empleo. Ésta consta de:
  - Historia laboral.
  - Historia educativa.
  - Tiempo libre.
  - Proyectos a corto y a largo plazo.
3. Cierre. Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes. Es importante hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena, se le da a conocer el siguiente paso a realizar y si no es aceptado se le debe orientar. La extensión y profundidad de la entrevista depende del nivel que se vaya a seleccionar.

## INFORME DE LA ENTREVISTA:

El resultado y las conclusiones de la entrevista deben ser redactados inmediatamente después de haber sido concluida, con la finalidad de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, completo e inteligible para quien posteriormente tenga la necesidad de consultarlo.

En caso de que se hayan utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, se debe hacer una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes. <sup>(41)</sup>

## TIPOS DE ENTREVISTA:

Se han utilizado diferentes términos para llamar a los tipos de entrevista, pero en esencia son tres:

---

<sup>41</sup> ARIAS. op. cit. pp. 266-269.

1. Entrevista Directa. Es en la que el entrevistador desempeña mayor actividad ya que se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado y las cuales van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas, por consiguiente, las respuestas son mas cortas y concretas.
2. Entrevista Indirecta. En este caso el entrevistado es el que más participa ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de señalar solo el área que interesa y dejando a aquel la iniciativa de que hable de ella en la manera que quiera. Esta entrevista requiere que se realice por una persona capacitada y con experiencia. Aquí se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación.
3. Entrevista Mixta. Es una combinación de la entrevista directa y de la indirecta, es conveniente iniciar haciendo las preguntas y conforme se vaya haciendo el ambiente propicio se le da pauta al entrevistado. <sup>(42)</sup>

## **B). PRUEBAS PSICOLÓGICAS:**

Esta etapa es primordial en el proceso de selección ya que en ella se hace una valoración de la capacidad, habilidad y potencialidad del individuo. Esta evaluación se lleva a cabo por una serie de baterías psicológicas que se seleccionan considerando los siguientes aspectos:

- Nivel de aplicación.
- Características del perfil deseado.
- Tiempo de aplicación.
- Costo.

Estas pruebas deben ser aplicadas por personal ampliamente capacitado. Las investigaciones que se requieren para la elaboración y estandarización de las baterías de pruebas requieren de un tiempo y costo considerable, si se observa de manera aislada, pero si se analiza desde el punto de vista de la productividad, se justifican esos recursos empleados y a futuro representan una inversión.

Existen tres niveles primordiales en el proceso de reclutamiento y selección, éstos son: Nivel obrero u operario; nivel medio o mandos medios; y nivel ejecutivo o gerencial.

La batería de pruebas psicológicas está constituida por tres aspectos básicos:

---

<sup>42</sup> GRADOS. op. cit. pág. 190.

- **Inteligencia;** se refiere a la medición de la capacidad intelectual por medio de los siguientes factores: factor general de inteligencia (factor G), factores específicos de inteligencia como son: análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.
- **Habilidad;** se refiere a la medición de aptitudes de acuerdo a las características del puesto.
- **Personalidad;** se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos están comprendidos por la estabilidad emocional, la motivación, el juicio social, etc. <sup>(43)</sup>

Generalmente, estas baterías se conforman con las siguientes pruebas:

### 1) Test Psicométricos.

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano y mide de manera objetiva y estandarizada las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano y la cantidad que se tiene de cada una de ellas.

### 2) Pruebas de Personalidad.

Analiza las diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos), y por el temperamento, (rasgos innatos). Algunas pruebas investigan específicamente algunos rasgos ó aspectos de la personalidad como el equilibrio emocional, los intereses, las frustraciones, la ansiedad, la agresividad, el nivel motivacional, etc.; y se utilizarán únicamente las que se consideren pertinentes de acuerdo al puesto y a las necesidades de cada organización.

### 3) Técnicas de Simulación.

Es una dramatización de alguna situación a la que se puede enfrentar el sujeto y con esto se pretende analizar de qué manera va a reaccionar y cómo resolverá la situación que se le presente. Algunos lo usan a la par de los resultados de los test psicológicos y de la entrevista. <sup>(44)</sup>

## C) EXAMEN MÉDICO:

Es uno de los pasos finales en el proceso de selección ya que es muy costoso y debe hacerse antes de la contratación del individuo.

---

<sup>43</sup> GRADOS. *op. cit.* pág. 177.

<sup>44</sup> CHIAVENATO. *op. cit.* pp. 229-238.

El examen se realiza para asegurarse de que la salud de los solicitantes es adecuada para llenar los requisitos del trabajo, ayuda a determinar la incapacidad para el trabajo bajo las Leyes del Seguro Social, porque establece una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física, no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades. (45)

#### **D) EXAMEN DE CONOCIMIENTOS:**

Estas pruebas llevan por objeto verificar los conocimientos del aspirante respecto al área en que se está requiriendo, así como su experiencia laboral; Estos exámenes los aplica el futuro jefe inmediato ya que es él quien decidirá a quien contratar.

Se considera que es más adecuado llevar a cabo estos exámenes antes de las pruebas psicológicas para ahorrar tiempo y costos. (46) (47)

Después de haber seleccionado a la persona idónea para ocupar la vacante existente en la empresa, el siguiente paso a seguir es la inducción al personal que acaba de ser contratado.

### **1.3 ¿ CÓMO SE DEFINE A LA INDUCCIÓN?.**

Es el conjunto de actividades tendientes a proporcionar al nuevo empleado una visión general de lo que es una organización a la que se acaba de incorporar, brindándole una actitud amable para facilitarle su integración a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, o a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc., y esto generalmente se lleva a cabo por medio de un conjunto de técnicas y procedimientos formales programados, es decir, que no se debe confiar solamente a la buena voluntad, al carácter o a la iniciativa cambiante del responsable de este proceso.

No es posible precisar cuándo se inicia y dónde termina la inducción del personal de nuevo ingreso; de hecho se inicia en el momento en que se presenta con una solicitud y recibe información sobre la vacante en cuestión y puede considerarse terminada cuando el empleado ha contado con suficiente tiempo para comprender la información requerida y aplicar con un nivel de éxito lo aprendido. (48) (49)

---

45 HERNÁNDEZ *op. cit.* pág. 42.

46 GRADOS. *op. cit.* pág. 169.

47 ARIAS. *op. cit.* pág. 271.

48 GRADOS. *op. cit.* pág. 258.

49 ARIAS. *op. cit.* pág. 276.

### 1.3.1 ANTECEDENTES.

La necesidad de transmitir los conocimientos acerca del trabajo, surgió con el trabajo mismo, aunque en ese momento no se dio como un proceso sistematizado sino más bien de manera espontánea garantizando a las comunidades antiguas el desarrollo de las actividades elementales de subsistencia. Conforme el hombre fue evolucionando en sus medios de producción, las actividades productivas se fueron haciendo cada vez más apremiantes.

Sin embargo, es hasta la Edad Media, con el surgimiento de los talleres artesanales; que la necesidad de entrenar a los individuos en determinada actividad se desarrolla con cierta planificación hasta convertirse en un sistema perfectamente estructurado cuyos principales actores serían el maestro y el aprendiz.

El aspecto principal del entrenamiento se centra en la transmisión de los conocimientos respecto a la tarea a realizar y a pesar de que ni siquiera se pensaba en la inducción, ésta se da de manera implícita debido a la manera en la que está estructurado el sistema de producción artesanal cuya característica esencial es que el artesano participa en todo el proceso de producción de un bien y la relación entre autoridad y subordinado es más estrecha, es decir, el maestro transmitía al aprendiz el cariño por el oficio, había una personalización en cada trabajo que se realizaba, sentían que dejaban una parte de sí mismo en los trabajos realizados, situación que en la actualidad ya no se da.

En nuestro país resulta mas difícil precisar el momento en que se da la inducción como un proceso ya sistematizado, ya que son pocas las empresas que lo llevan a cabo de esta manera, Sin embargo, se podría señalar que es a finales de los años 70 con la creación de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) -organismo dependiente de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social- que se empieza a impulsar de manera formal el concepto de Inducción aunque anteriormente era conocido como: "Capacitación y Adiestramiento Inicial".<sup>(50)</sup>

### 1.3.2 IMPORTANCIA.

El propósito de la inducción es presentar al nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse con el medio y con sus nuevos compañeros, minimizando de esta manera la ansiedad e inquietud que provoca

---

<sup>50</sup> Plática con la M.A. Angélica Ivonne Cisneros Luján. Septiembre 20 de 1994.

los primeros días de labores; ya que la integración a su equipo de trabajo aumenta ésta, interfiriendo así con el proceso de capacitación.

La ansiedad es una de las causas primordiales de la rotación de empleados recién contratados y es también por esto que se muestran renuentes a analizar los problemas con los supervisores.

Muchos patrones consideran que la inducción de personal se puede llevar a cabo en una charla de dos horas sobre la historia de la compañía, como sus reglamentos y las prestaciones que brinda, si bien es que éstos puntos son básicos e importantes en la inducción; también es cierto que es poco probable que se asimile en un par de horas ni tampoco es todo lo que se necesita.

Es recomendable que este proceso de inducción comience desde el primer día de labores porque es cuando requieren de un mayor apoyo, seguridad y aceptación, este proceso debe estar matizado por una actitud cordial de ambas partes.

Existen tres razones principales por las que se presenta ese nerviosismo en los primeros días:

1. Cualquier situación nueva representa un cambio, entre más diferentes sean las cosas, más modificaciones e incertidumbre tendrá que enfrentar la persona.
2. La presentación de las expectativas poco realistas sobre las ventajas de nuevos empleos; ya que generalmente quedan sorprendidos por la realidad de obtener menos de lo que habían negociado.
3. Por último, la sorpresa ocasiona ansiedad, estas sorpresas pueden ocurrir por el hecho de no cumplirse las expectativas sobre el trabajo, cuando éstas son poco realistas referentes al reto que implica el empleo, chocan con un puesto que no exige mucho, también cuando no se cumple lo que se esperaba. <sup>(51)</sup>  
(52)

### **1.3.3 NECESIDAD DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.**

El ingreso del nuevo empleado a la organización es generalmente crítico para cualquier persona, se da esta misma situación cuando algún trabajador que ya forma parte de la organización es trasladado o ascendido a otro puesto, en el que ha de afrontar y resolver nuevos problemas, en contacto con otras personas distintas a la que estaba habituado. Esto se da generalmente en el recién llegado, que se siente incómodo al ignorar el ambiente que le rodea.

---

<sup>51</sup> DESSLER. *op. cit.* pág. 260.

<sup>52</sup> ARTHUR. *op. cit.* pág. 153.

La ambientación puede presentar un problema serio para él si se le abandona sin facilitarle informaciones precisas ni ofrecerle una orientación para el conocimiento de la empresa y de sus componentes materiales y personales.

Si a ello se agrega el estado de inseguridad y tensión en que se encuentra el individuo en sus primeros días después de haber ingresado; puede provocar un sentimiento de frustración y una impresión negativa en su primer contacto con la empresa, que más tarde pueda ser difícil de esclarecer. Es por esto que es tan necesario que las organizaciones cuenten con un programa de inducción. <sup>(53)</sup>

### 1.3.4 INSTRUMENTOS DE INDUCCIÓN.

Existen diferentes instrumentos para llevar a cabo el proceso de inducción. La elección y aplicación de estos variará en función de muchos factores: dimensiones de la empresa, candidatos a recibir, su nivel y tipo de trabajo, tiempo programado para la recepción y objetivos que se deseen alcanzar.

Algunos de los más comunes son los siguientes:

- Conferencia o plática.

Consiste en dar una información general acerca de lo que es la empresa (una breve historia de la organización, giro de ésta, productos o servicios que proporcionan, número de personas que ahí laboran, proporcionar organigramas, etc.).

- Películas o videocasete.

Aquí se da de una manera más explícita lo que se expuso en la plática, pero en forma audiovisual.

- Presentar al nuevo empleado.

Esto debe ser en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.

- Nombrar un auxiliar temporal.

Con la finalidad de brindarle ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas.

- Descripción del puesto a desempeñar.

Se debe de dar en forma escrita para que el trabajador vea hasta dónde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él.

---

<sup>53</sup> ZERILLI. *op. cit.* pp. 152-155.

- Proporcionar al empleado un manual de bienvenida.

Generalmente, los manuales se utilizan cuando el ingreso de las nuevas personas es grande.

En los manuales se suprimen a veces las normas del contrato de trabajo y del reglamento interior, así como las disposiciones y consejos referentes a la prevención de accidentes que se editan en opúsculos separados y se entregan a los nuevos productores en el curso del programa de recepción.

Éste consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa incluyendo en él los siguientes puntos:

- a) Bienvenida cordial.
- b) Historia de la compañía: cuándo fue fundada, por quién y para qué.
- c) Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a que tipo de consumidores va dirigido.
- d) Organización de la empresa (se nombran los departamentos y divisiones de la compañía y de ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos).
- e) El núcleo de personas que laboran actualmente en la empresa (de ser posible se anexa un organigrama).
- f) Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
- g) Reglas de seguridad.
- h) Políticas de la empresa.
- j) Plan de sugerencias.
- i) Seguro de vida.
- k) Especificar días festivos en los que no se labora.
- l) Actividades socioculturales. <sup>(54)</sup>

- Reuniones de grupo.

Estas constituyen un instrumento para cuando haya cinco o diez personas admitidas, en el mismo período. Significa un ahorro de tiempo en la presentación de informaciones de interés común.

Para recurrir a este instrumento es necesario coordinar las fechas de ingreso en la empresa de las personas admitidas para constituir los grupos y así explicar los temas de interés común y la visita a la empresa. Estas reuniones de grupo deben ser complementadas con posteriores acciones individuales por parte de los jefes inmediatos de los recién ingresados.

---

<sup>54</sup> GRADOS. *op. cit.* pp. 259-260.



Algunas empresas tienden a la no utilización del proceso de inducción porque implica costos, sin tomar en cuenta que este proporciona una gran utilidad, tanto a la empresa como al nuevo empleado, y por ende se recomienda mantener actualizados sus programas de inducción.

- Visitas a la empresa.

Brinda al nuevo trabajador una idea más precisa del ambiente en general de la empresa a la cuál se acaba de integrar, la ubicación de los puestos de trabajo y de los servicios necesarios (baños, salidas de emergencia, etc.) , de esta manera se da cuenta del tipo de actividades desarrolladas por los diversos departamentos y secciones laborales; de las dimensiones de la empresa, de la función e importancia de su trabajo en un marco general.

Se recomienda que al final del recorrido, el jefe inmediato le haga un resumen del contenido de la empresa, para evitar que el recién llegado se confunda con tanta información. <sup>(55)</sup>

### 1.3.5 CONTENIDO.

El contenido del programa de inducción consiste en dar todas las informaciones útiles al nuevo empleado para que conozca mejor la empresa a la que ha entrado a formar parte. Por consiguiente, el primer paso es decidir cuales de las diversas informaciones han de facilitarse al recién ingresado, quién ha de facilitarlas y cuándo.

Estas informaciones se pueden agrupar de la siguiente manera:

-Informaciones de carácter general.

Historia de la empresa, productos fabricados o servicios prestados por la misma; estructura organizativa actual, políticas generales y de personal; indicación de los servicios y personas a quienes dirigirse para obtener informaciones y realizar gestiones, explicación de la unidad y el tipo de trabajo a que el nuevo productor será destinado, con indicación del nombre de los jefes y si es posible, de los futuros colegas.

- Información acerca del trabajo.

Actividades exactas; cantidad y calidad del trabajo exigido, retribución global, horario de trabajo, intervalos para la comida y el descanso, posibilidad de carrera, período de prueba, período y modalidad de adiestramiento, posibilidad y normas para traslados, personas a quién dirigirse en caso de dificultad y necesidad.

---

<sup>55</sup> ZERILLI. *op. cit.* pp. 192-193.

**- Informaciones sobre los distintos servicios.**

Puertas de entrada y salida, dónde y cómo marcar la ficha de entrada, ubicación de los roperos, servicios de higiene y aseo, comedores, duchas, estacionamientos y otros servicios generales.

**- Informaciones acerca de las retribuciones.**

Salarios base, horas extraordinarias, incentivos, premios, aumentos, indemnizaciones y asignaciones especiales, fiestas, desplazamientos; indicación de la oficinas y personas a las cuales dirigirse en caso de errores o necesidad de aclaración en las cuentas, normas de cobro de salario y sueldos.

**- Información sobre los elementos de la retribución.**

Vacaciones, enfermedad, ausencias del trabajo, permisos de nupcialidad y extraordinarios, servicio militar, etc.

**-Beneficios y derechos asistenciales.**

Seguridad social obligatoria, sistemas de jubilaciones, fondos internos de previsión, mutualidades y servicios sanitarios de la empresa, ventajas de que el empleado puede beneficiarse (colonias, descuentos en compras, facilitación de créditos para fines específicos, etc.), círculos recreativos y bibliotecas, bolsas de estudio, cursos de instrucción, etc.; indicación de las oficinas y personas a quien dirigirse en los distintos casos.

**- Normas sobre seguridad en el trabajo.**

Riesgos de accidentes, peligros de incendio o explosión, prohibiciones de fumar, informaciones acerca del tipo de substancias o insumos riesgosos con que se van a trabajar, usos de los extintores, ropa y equipo de protección necesarios, reglamentos y normas anti-accidentes, iniciativas diversas (premios, concursos para aumentar la seguridad en el trabajo, etc.); indicación de las personas a quienes señalar los eventuales peligros observados; acciones a desarrollar en caso de accidente o siniestro o modalidades referentes a cada caso.

**- Normas contractuales y reglamentarias.**

Normas disciplinarias, sanciones varias, normas relativas a la petición de permisos; despidos, procedimientos de recurso y conciliación; comisiones internas, etc.

**- Informaciones acerca de los distintos servicios referentes a los productores.**

Periódico y publicaciones empresariales; sistemas de sugerencias; normas para el uso del teléfono para llamadas particulares, tanto de recepción como de emisión; medios de transporte para llegar al puesto de trabajo; búsqueda de vivienda, etc.

- Informaciones reguladoras de la admisión en la empresa.

Documentos que el candidato debe presentar, petición de referencias, entrega de la carta de admisión (si todavía no llegó), entrega del folleto o material de recepción, copia del contrato colectivo y de los reglamentos internos, informaciones sobre el reconocimiento médico, etc. <sup>(56)</sup>

### **1.3.6 PROCEDIMIENTOS LEGALES OBLIGATORIOS QUE SE DEBEN SEGUIR EN EL MOMENTO EN QUE SE CONTRATA A UNA PERSONA.**

Existen algunos procedimientos legales que se deben efectuar una vez contratada la persona y los que no se llevan a cabo inmediatamente, tienen un plazo determinado para que se realicen.

#### **A) Contrato de Trabajo.**

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

La relación de trabajo la define nuestra Ley Federal del Trabajo en su art. 20 como la prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que le de origen), mediante el pago de un salario. Esta relación, puede ser por tiempo indeterminado o determinado; esta última modalidad, eventual o temporal; que se maneja por obra determinada o a precio alzado.

El contrato de trabajo tiene una necesidad legal y una necesidad administrativa.

*Necesidad Legal:* Nace de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo. La Ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta del contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la Ley imputa al patrón la falta de esa formalidad. Por disposición expresa de la Ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso deberá firmarse con estos empleados un contrato individual de trabajo.

*Necesidad Administrativa:* Existe esta necesidad tanto para el trabajador como para la empresa, porque de esta manera se especifica por escrito para el trabajador, las obligaciones particulares (lugar, tiempo y modo de la prestación

---

<sup>56</sup> ZERILLI. *op. cit.* pp. 210-214.

del servicio); la contra prestación que recibe por su trabajo (salario, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.); su estabilidad relativa en el empleo. Para la empresa, le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones (al tener como mínimo la descripción del puesto); le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo; y constituye un elemento indispensable como prueba (por estar firmando por el trabajador), en algunos conflictos laborales.

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes:

### 1) Encabezado.

Aquí se debe especificar el tipo de contrato y el nombre de los comparecientes y de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón exclusivamente, como personas morales.

### 2) Declaraciones.

El patrón tendrá que declarar la naturaleza de la empresa de que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato (especificaciones primordiales del puesto); el tipo de contrato y el servicio requerido expresado de preferencia el puesto en cuestión. Posteriormente, se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato, su interés en concertarlo y el hecho de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

### 3) Cláusulas.

Se dividen en legales y administrativas.

*Legales:* Son esenciales para todo tipo de contrato de trabajo y deberán contener:

- a) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón, se aconseja incluir éstos datos del trabajador al final del contrato para mayor claridad.
- b) Tipo o forma de contrato, especificando si es por tiempo determinado o indeterminado.
- c) El servicio o servicios que deban prestarse deben precisarse lo más posible, transcribir las descripciones genéricas y específicas del análisis de puestos y anexarlas al contrato de trabajo.
- d) El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
- e) La duración de la jornada.
- f) La forma y monto del salario.

g) Otras condiciones de trabajo (días de descanso, vacaciones) que convengan al trabajador y al patrón.

*Administrativas:* Se incluyen las operativas: cuotas de producción, obligaciones de trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc. Para facilitar la administración y aplicación del contrato, es conveniente encabezar cada cláusula con la mención general de su contenido y objeto.

#### 4) Firmas.

Es la parte final del contrato, se deben incluir los nombres del trabajador y el patrón y, en su caso, también de su o sus apoderados, dejando espacio para que puedan firmar, así como, por separado, las generales del trabajador (nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil y nacionalidad).

### **B) Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social.**

Simultáneamente a la firma del contrato o en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que este trámite, además de las ventajas que supone para el patrón y el trabajador, constituye un requisito de carácter legal.

Existe una necesidad legal debido a lo dispuesto por la Ley del Instituto del Seguro Social. El aviso de inscripción de un derechohabiente deberá contener por parte del trabajador los datos de apellido materno, paterno y nombre (las casadas indicarán el apellido también de su esposo); sexo, día, mes, año y el lugar de nacimiento; domicilio; datos del patrón anterior; datos de su última inscripción al IMSS ( en caso de haber sido registrado anteriormente); datos acerca de sus beneficiarios ( nombre, sexo, parentesco, mes y año de su nacimiento); firma o huella digital si no sabe firmar.

Por su parte el patrón deberá proporcionar: nombre, actividad de la empresa, ubicación del centro de trabajo, número del registro del trabajador en el IMSS (si hubiese sido inscrito previamente); fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual; salario diario que devengará; firma del mismo o de su representante debidamente acreditado ante el IMSS y número del registro ante el IMSS.

La Ley sancionará al patrón que omita inscribir a sus trabajadores dentro del término legal correspondiente y obliga al patrón remiso a enterar al Instituto el capital constitutivo de las pensiones y prestaciones correspondientes. Por otra parte, el patrón que en cumplimiento de la Ley del Seguro Social hubiera asegurado contra accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a sus trabajadores, quedará relevado de sus obligaciones que sobre responsabilidad por riesgos profesionales le impone la Ley Federal del Trabajo.

### **C) Infonavit.**

El patrón tiene la obligación de inscribir a sus trabajadores a la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores y pagar las cuotas respectivas, bimestralmente, el 5% del salario integrado del trabajador.

### **D) Sindicato.**

El contrato colectivo de trabajo exige a los empresarios la contratación de los miembros activos del sindicato y en caso de que éste no pudiere proveer elementos requeridos en determinado plazo, la empresa tendrá libertad de contratar de acuerdo a sus necesidades con la condición de que deberá afiliarse al sindicato. La organización debe cuidar que esto se cumpla, para evitar complicaciones.

### **E) Registros.**

El número y diseño de registros dependerá de las necesidades de cada organización, dos de las más comunes son el expediente y la hoja de servicios.

*El expediente:* Está integrado en una carpeta con la solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, avisos de alta del sindicato, al seguro social, al registro federal de causantes, los aumentos de sueldo, calificación de méritos, castigos, etc., el reporte del examen médico y el resultado del estudio socioeconómico. Por ética profesional y para evitar el uso inadecuado, se excluye el resultado del estudio psicológico (reporte de entrevistas y pruebas psicológicas, etc.).

*La hoja de servicios:* Esta hoja tiene como objeto contar con los datos más importantes del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; calificaciones de méritos y control de asistencias, capacitación, desarrollo y separación. Es un resumen de lo que aparece en su expediente y tiene como objetivo permitir una consulta rápida de las características primordiales del trabajador. Estos datos, en algunas grandes empresas son guardados en tarjetas o cintas magnéticas o perforadas a fin de manejar datos estadísticos o localizar datos para ascensos o entrenamiento, por medio de la computadora; es necesario que estos datos se mantengan actualizados y por ello se recomienda a los trabajadores que avisen acerca de cualquier cambio en sus datos personales. <sup>(57)</sup>

### **F ) SAR**

Sistema de Ahorro para el Retiro, en el momento en que el patrón da de alta a sus trabajadores en el IMSS, automáticamente está dando de alta en el SAR y en el INFONAVIT. El patrón tiene la obligación de abrir una cuenta de ahorro

---

<sup>57</sup> ARIAS. *op. cit.* pp. 276-286.

para cada trabajador y se le va a depositar bimestralmente el 2% de su salario integrado y ahí mismo se deposita el 5% del INFONAVIT.

Los trabajadores pueden ir depositando en esa cuenta para ir incrementándola, pero no podrán retirar dinero de ella, sólo se podrá retirar en casos de:

- Jubilación.
- Invalidez.
- Vejez.
- Cesantía en edad avanzada.
- y/o muerte.

En la cuenta el trabajador debe proporcionar el nombre de un beneficiario en caso de su fallecimiento.

Al dar de alta el patrón a sus trabajadores en el SAR obtiene automáticamente el RFC de sus empleados. <sup>(58)</sup>

## **G) Bienvenida.**

La magnitud y formalidad del manual de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice. La Ley Federal del Trabajo ordena que se le entregue a cada nuevo elemento una copia del manual de bienvenida y el reglamento interior de trabajo. <sup>(59)</sup>

Después de haber concluido estos procesos con el recién llegado, no se debe pensar que se termina aquí la labor de contratación, sino que es necesario llevar a cabo después de un periodo un seguimiento, para verificar de esta manera si la elección fue correcta y así comprobar que los procesos se están realizando en forma eficiente.

---

<sup>58</sup> Plática con C.P. Clara Concepción Ortiz Baltazar. Septiembre 22 de 1994.

<sup>59</sup> ARIAS. *op. cit.* pág. 287.

**CAPITULO II:**

**LA APERTURA COMERCIAL  
Y EL  
TRATADO DE LIBRE COMERCIO**



## **2.1 ANTECEDENTES DE LA APERTURA COMERCIAL.**

En los últimos años, el mundo ha sufrido cambios tecnológicos sorprendentes, sin embargo el rumbo que pueda tomar en un futuro no es preciso aún. El fin del siglo pasará a la historia como un torbellino que sacudió los fundamentos de muchas prácticas y creencias cuya estabilidad había perdurado por décadas.

La cantidad de cambios en México forma parte de la gran transformación mundial, de proporciones mayúsculas y consecuencias duraderas. México está convencido de que sólo a través del cambio se pueden alcanzar y asegurar nuestra participación activa en la nueva configuración del mundo.

En el pasado, la estrategia de México era internamente proteccionista y se basaba en la capacidad del Estado para impulsar el crecimiento y proporcionar servicios públicos, había hecho posible construir una importante planta industrial, promover organizaciones sociales significativas y elevar considerablemente los niveles de educación y de salud de la población. Los salarios reales en México aumentaron año con año y en forma estable de 1954 a 1976 dando forma a un vigoroso mercado interno. Este modelo de sustitución de importaciones y de creciente propiedad estatal abandonó su apoyo en el ahorro interno y en la productividad y se fue haciendo dependiente del crédito externo.

Hoy, la economía mexicana enfrenta el reto de crecer día a día y de hacerlo en forma duradera y constante. Nuestro país cuenta con casi 82 millones de habitantes más 10 millones que proyectaron que se nos unirían en el curso de la presente administración, éstos demandarán empleos, servicios y oportunidades adicionales respecto aquellos que ya existen. Por ello, el crecimiento es la única opción; para recuperase México tuvo que estabilizar su economía y, al mismo tiempo, modernizar su planta industrial. Para equilibrar la economía se fundamentó en una política veraz: una estricta disciplina fiscal, una pronunciada reducción de transferencias excesivas de recursos al exterior y un acuerdo interno, conocido como el pacto para impulsar la lucha decidida contra la inflación.

Estados Unidos se muestra intranquilo debido a la pérdida de empleos estadounidenses y los flujos migratorios de México que traerían como consecuencia un acuerdo de libre comercio. México lo que busca es exportar bienes, no mano de obra. En la actualidad la falta de oportunidad en nuestro país y la oferta de empleos mejor remunerados en el país vecino han sido las principales causas que explican la migración mexicana. El incremento de nuestras exportaciones al mercado estadounidense y una mayor inversión en México producirán mayores oportunidades de empleo en nuestro país, junto con un menor y más ordenado flujo de trabajadores. Y por ende, mejorará la protección de los derechos humanos y laborales de los trabajadores migratorios.

Considerar que la creación de nuevos empleos en México se obtendrá a base del trabajador estadounidense es olvidar el enorme potencial de nuestro país como mercado de las exportaciones de los Estados Unidos y la complementariedad de nuestras economías. La atracción ejercida por el mercado interno mexicano dependerá de su capacidad de rescatar su poder de compra; esto a su vez, dependerá del fortalecimiento del programa económico con el que nos hemos comprometido.

Desde 1983, un importante cambio estructural ha sido la radical liberación del comercio con el fin de impulsar los niveles de competitividad internacional de la economía mexicana. En 1986 México se convierte en miembro pleno del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) con lo que se dio un mayor impulso a la amplia liberación del sistema comercial de nuestro país.

Las consecuencias más relevantes de los cambios impulsados por la economía mexicana ha sido el comportamiento del sector de exportación durante los años 80's. En dicha década, se caracterizó por un estancamiento económico general, las exportaciones no petroleras, sin embargo, mostraron un aumento impresionante y son ahora uno de los elementos principales en la recuperación económica del país. <sup>(60)</sup>

Tomando en cuenta todos estos cambios es necesario detenemos a reflexionar acerca de la necesidad de modernizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para ir acorde con los avances económicos que se están dando en nuestro país.

El autor Peter Bowling maneja cuatro enfoques en la administración de recursos humanos a nivel internacional, que deben tomarse en consideración, ya que nuestro país ha abierto su economía.

## **2.2 ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL.**

### **2.2.1 ENFOQUE ETNOCÉNTRICO:**

Las sucursales extranjeras de una casa matriz tienen poca autonomía, ya que las principales decisiones son tomadas en las oficinas centrales de la casa matriz.

---

<sup>60</sup> Dirección General de Comunicación Social. "Hacia un acuerdo de libre comercio entre México y Estados Unidos." s/f, s/e, s/p.

Los puestos directivos en las sucursales son ocupados por personal nacional en donde se encuentra ubicada la casa matriz.

Esta práctica es común en la primera etapa de internacionalización, cuando una compañía está fundando nuevos negocios, procesos o productos en otro país y ha sido necesario implementar este sistema por experiencias pasadas, para mantener así una buena comunicación con la casa matriz.

Zeira ha identificado un número de desventajas en la política etnocéntrica.

- 1) Limita la promoción de oportunidades de las personas del país donde se encuentra la sucursal, lo cual induce a reducir la productividad y a incrementar la rotación de personal.
- 2) Generalmente lleva mucho tiempo la adaptación de los dirigentes extranjeros en las sucursales que fueron enviados, cometiendo errores muy frecuentes y tomando decisiones sin importancia.
- 3) Cuando son comparados los acuerdos del personal de la casa matriz con los de las sucursales, frecuentemente se abre un espacio en favor del personal de la casa matriz, lo cual es visto como injusto por el personal de la sucursal.
- 4) Para el personal directivo que se encuentra en la sucursal, el estar en la casa matriz significa status, autoridad y un incremento en el nivel de vida.

### **2.2.2 ENFOQUE POLICÉNTRICO:**

La política del personal policéntrico consiste que en las sucursales, los puestos directivos estarán ocupados por personal del país donde se encuentre situada la sucursal y en la casa matriz se ocupa personal de su propio país.

Existen cuatro ventajas de la política policéntrica:

- 1) El emplear a personal del país donde se encuentra la sucursal, elimina la barrera del lenguaje y evita los problemas de residencia del directivo y de su familia y suprime la necesidad de programas caros de capacitación.
- 2) El contar con trabajadores del país donde se encuentra la sucursal permite a la compañía tomar un perfil legal en situaciones políticas, evitando con esto pagos extralegales en el gobierno local.
- 3) Al utilizar personal del país sucursal es menos cara su mano de obra, aún siendo ésta altamente calificada.
- 4) Da continuidad a la dirección de sucursales extranjeras.

Una de las principales desventajas es el puente de espacio que existe entre las sucursales nacionales locales y los dirigentes del país matriz que están

incorporados en las oficinas centrales. La barrera del lenguaje también establece conflictos.

Un segundo problema, es que los dirigentes de las sucursales tienen limitadas sus oportunidades de tener experiencia fuera de su país y no pueden progresar más allá de las posiciones más altas en su propia sucursal. Los directivos del país matriz tienen limitadas también sus oportunidades de tener experiencia en el extranjero.

Es importante que el personal cuente con experiencia en el extranjero para la elaboración de los planes estratégicos, ya que en un ambiente creciente de competitividad internacional la falta de experiencia viene siendo un estorbo.

### **2.2.3 ENFOQUE REGIOCÉNTRICO:**

Este enfoque de personal internacional, cuenta con una política regional con la consideración de una nacionalidad ejecutiva, es decir, cuenta con gerentes en las regiones y tienen cierta autonomía para tomar decisiones en su sucursal.

Se ha definido también como una racionalización funcional en más de uno de los países base.

Es semejante al enfoque geocéntrico, ya que el personal puede cambiar al exterior de estos países, pero sólo dentro de la región geográfica particular. Los directivos regionales no pueden ser promovidos para posiciones en las oficinas centrales pero disfrutará de un grado de autonomía en decisiones de fabricación.

### **2.2.4 ENFOQUE GEOCÉNTRICO:**

"La organización ignora nacionalidad en favor de la habilidad". La gente más capacitada está buscando los trabajos claves por toda la organización indiferente a la nacionalidad. Este enfoque cuenta con dos grandes ventajas:

- Primero: Permite el desarrollo de una firma multinacional en un cuadro ejecutivo internacional.
- Segundo: Reduce la tendencia de identificación nacional entre los dirigentes con los grupos en la organización.

Este enfoque debería estar acompañado de una estrategia mundial integrado en todo negocio para asegurar el éxito. <sup>(61)</sup>

<sup>61</sup> BOWLING, Peter J. y Randall SCHULER. "Internacional Dimensions of Human Resource Management". Ed. Pws-Kent. Boston 1990. pp. 48-51.

Para poder alcanzar la excelencia en nuestra empresa, debemos tener muy presente el factor indispensable para su funcionamiento: el recurso humano, es por esto que es tan importante a la hora de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para así obtener al candidato altamente capacitado para el eficiente desempeño de la empresa y asimismo considerar los factores necesarios para la constante actualización del recurso humano.

## **2.3 ACTUALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Un factor importante dentro del ámbito empresarial son los recursos humanos y por lo cual se deben actualizar constantemente. El concepto de actualización en su verdadero centro es la persona, en su verdadero significado es pasar de la potencia al acto y en su verdadera dimensión es total e integral. Por consiguiente, antes de tener éxitos empresariales es imprescindible tener éxito personal.

Se ha considerado que los factores prioritarios de actualización humana son los siguientes:

**SALUD:** "Mente sana en cuerpo sano", actualmente muy pocas empresas toman en cuenta este factor ocasionando accidentes y enfermedades laborales, rotación, ausentismo, baja moral, pobre integración y baja productividad que se pudieron haber evitado y lo único que hacen es corregir sobre la marcha ya que son muy pocas las veces que deciden prever, planear y anticiparse.

**FAMILIAR:** Al parecer es un mundo externo al empresarial y sin embargo tiene un fuerte impacto en la efectividad de las organizaciones ya que si hay armonía en la familia, habrá un óptimo desempeño y excelentes resultados en el trabajo.

**TRABAJO:** Se pensaría que éste es el único factor existente en algunas organizaciones: "hacer, hacer, hacer" sin tomar en cuenta que el hombre es un ser humano que piensa, siente, sufre, ríe, etc.

**ECONÓMICO:** "Cuánto tienes, cuánto vales", frase que se ha convertido en el preámbulo del desastre de muchos ejecutivos, quienes piensan y actúan con la firme convicción de que solucionando este factor lo demás marcha sobre ruedas.

**ESTUDIOS:** La mayoría de los ejecutivos piensan que teniendo un título, una empresa, un oficio, ya con eso "se comen el mundo". Y en este mundo lo único permanente es el cambio. Una de las leyes de la dialéctica " la negación de la negación, es decir, lo nuevo de hoy es obsoleto mañana".

**AMISTADES:** Es uno de los factores más olvidado en el mundo de los negocios, ya que por cuestiones culturales vemos en el jefe, compañero, cliente, proveedor, vecino, etc. un enemigo al que hay que vencer a costa de lo que sea. Y por el contrario a fin de preservar un estado de salud integral es vital cultivar verdaderas amistades, profundas, sinceras, diáfanas con las personas que podamos compartir nuestros éxitos y nuestros pesares.

**ESPARCIMIENTO:** "Diversión". En el mundo empresarial este factor está limitado. Aunque suene paradójico, aquellos ejecutivos que ven su trabajo como un juego divertido, además de preservar un óptimo estado de salud, logran excelentes resultados en su trabajo.

**POLÍTICO:** El verdadero significado de este factor es el hacer el bien al ciudadano, y a la comunidad en toda la extensión de la palabra. En la actualidad necesitamos de estas personas para que funjan como verdaderos conciliadores y promotores de pactos concatenados a fin de involucrar sinérgicamente a toda nuestra sociedad y encaminarla hacia una verdadera solidaridad armónica e integral, de orgullo compartido y de entusiasmo contagioso ante los nuevos retos que la vida nos brinda.

**ALTRUISMO:** "La complacencia en el bien ajeno". Este es el factor primordial en las empresas futuristas, porque es básicamente la filosofía que subyace a la responsabilidad social. Trae como consecuencias la paz, tranquilidad, alegría, creatividad, etc. de la persona que lo realiza, así mismo contagiando a las personas que la rodean.

**RELIGIOSO:** Un factor que había sido olvidado en el mundo de los negocios pero que en la actualidad lo retoma uno de los consultores empresariales más famoso de nuestros tiempos. Philip B. Crosby en su libro "Dinámica Gerencial" cita lo siguiente:

"Creo que las oraciones tienen un papel importante en la vida de una empresa. Pienso que toda reunión oficial de la compañía debe empezar con un rezo para agradecer al Señor por las relaciones y la comunicación y pedirle su ayuda para alcanzar las metas de la organización. Opino que esto demuestra respeto y crea un clima adecuado para la junta.

He notado que las reuniones que empiezan con una plegaria progresan más que las otras. Lo que he aprendido acerca de las oraciones es que quienes rezan son escuchados. Lo mejor es pensar realmente en su petición. Creo que el Señor

si interviene en los asuntos de nosotros los mortales, lo hace muy específica y a veces muy literalmente...". (62)

Además de tener una constante actualización de los recursos humanos, debemos tener en cuenta que nuestro país ha entrado a un TLC con países cuya economía es más sólida y avanzada que la nuestra. Por consiguiente es necesario que se delimiten estrategias para saber como enfrentar este reto y en su caso modificar los lineamientos de reclutamiento, selección e inducción que se venían desarrollando en el país.

## **2.4 LOS RECURSOS HUMANOS ANTE EL RETO DEL TLC.**

La Lic. Leticia Rodríguez en un artículo expresa que las empresas mexicanas ante el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC) se enfrentarán a una competencia de servicios y productos cada vez más eficaces. En esta competencia, la calidad será un factor determinante, no sólo para ganar nuevos mercados, sino para mantenerse en los propios que habrán de confrontarse continuamente con los externos.

Con el crecimiento de la incertidumbre que existe en el entorno y la complejidad que hace y hará frente a la mayoría de las empresas; se hace necesario disponer de un cuerpo directivo altamente capacitado que plantee y ejecute estrategias encaminadas a conquistar esos mercados de Estados Unidos y Canadá (sin descuidar a los propios, ya que no son cautivos por ese hecho).

Las empresas deben investigar que es lo que se hizo en el pasado analizar con espíritu crítico lo que se está haciendo en el presente y, sobre todo, planear lo que se necesita hacer en el futuro. Se pretende buscar alternativas que cubran áreas significativas como los cambios que han de producirse en el mercado, la competencia posible, la tecnología y los factores financieros que se deben tener presentes. Dichas funciones sólo podrán ser efectuadas con éxito por directivos capacitados para enfrentar tan importante reto.

Ante el TLC nos hemos encontrado que son relativamente pocas las empresas que se preocupan por buscar alternativas realistas en lo que se refiere a la sucesión de los actuales directivos y el desarrollo de los que llegarán en el futuro, ejecutivos que deberán estar estrechamente vinculados a las estrategias de la empresa y en sus objetivos en el mediano y largo plazo.

---

<sup>62</sup> RAMOS S, José Ramón y Angélica GALVAN. "Competitividad Empresarial Siglo XXI". Ed. Panorama. México, 1993. pp. 88-101.

Es importante hacer hincapié en que cada empresa deberá imprimir su sello particular y efectuar un planteamiento único, dependiendo de sus circunstancias y del contexto en que se desenvuelva. Para conseguirlo, se debe contar con personal altamente capacitado, ya sea interno o a través de consultores externos a fin de establecer la estrategia a seguir en los planes de carrera en los directivos. Es fundamental en este sentido la sistematización, el seguimiento y la flexibilidad para ajustarse a las necesidades imperantes en cada momento.

Las ventajas que se han visto en las empresas quienes llevan a cabo este tipo de estrategias, es que las personas se sienten más inclinadas a permanecer en ella porque tienen confianza en sus posibilidades personales de hacer carrera y sienten que sus deseos y proyectos para el futuro han sido considerados dentro de las propias necesidades corporativas. También se detectaron mayores oportunidades de promoción interna y apego al cumplimiento de objetivos, con lo que se logró un aumento potencial en la disponibilidad del personal directivo y un mayor compromiso hacia la organización. <sup>(63)</sup>

México ha sufrido muchos cambios y siempre se ha visto un poco afectado por ello, por lo que ahora con la entrada del TLC, se han hecho acuerdos donde no salgamos perjudicados, sino que tengamos la oportunidad de demostrar que somos un país capaz de competir como industria.

Una vez que se ha seleccionado al personal más idóneo, es necesario que la empresa le brinde capacitación ya que éste cuenta con los conocimientos necesarios para el puesto, pero es indispensable que se le forme una mentalidad competitiva para que pueda enfrentar de manera óptima los cambios que se están dando en el país.

## **2.5 PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1990-1994.**

### **2.5.1 MODERNIZACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.**

Desde el punto de vista humano, la productividad es una actitud mental del individuo que tiende a optimizar todo lo que hace.

Para adaptarnos a los cambios que se van a dar con el TLC, el empresario mexicano debe tomar en cuenta los aspectos más importantes de los recursos humanos, uno de ellos es: la capacitación, que va a servir para aumentar la productividad de su empresa, el empresario debe capacitar a su personal en

---

<sup>63</sup> RODRÍGUEZ C. Leticia. "Recursos Humanos. El Reto del TLC". Expansión. En revista. Ed. Expansión. No. 614 Abril de 1993.pp.91 a 92.



sistemas o programas tales como círculos de calidad y esquemas de calidad total.

Es conveniente que se establezcan programas de educación continua para que se eleve el nivel de competencia de los empleados y por consiguiente la competitividad de la empresa y a su vez se promueva el desarrollo de programas de formación directiva, gerencial, técnica y operativa.

En los umbrales del siglo XXI la estabilidad del poder en el mundo están cambiando, nuevas potencias se incorporan al contexto internacional, las agrupaciones económicas de naciones avanzan en la búsqueda de nuevos horizontes, el cambio estructural, el avance tecnológico, las corrientes comerciales, las formas de la competencia en los mercados mundiales, todos son elementos necesarios para darse una gran transformación.

En el Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994) se identifican los retos que en la actualidad está viviendo el país y postula la modernización con una estrategia directriz para transformar estructuras, impulsar la participación social, fomentar la competitividad de la economía, ensanchar las bases del bienestar popular y fortalecer el papel de México en el mundo y la capacitación juega un papel estratégico en la modernización del país.

Debido a las deficiencias en la formación educativa general de la fuerza de trabajo, es por ello que generalmente la capacitación desempeña una función complementaria pretendiendo cubrir las deficiencias educativas de las personas capacitadas; regularmente los cursos se inician con el refuerzo de conocimientos elementales de la educación básica.

Al destacar el papel de los recursos humanos en la productividad, el programa asigna particular relevancia a la capacitación, entendiéndose ésta como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. La capacitación se concibe como una vía para dotar a la persona de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país.

La capacitación está adquiriendo importancia en nuestra época, ya que el cambio tecnológico acelerado exige no sólo la transformación de los perfiles ocupacionales que habrán de llenar los que se incorporen en los próximos años a la actividad productiva, sino de un vasto proceso de readaptación de la mano de obra en activo.

En la economía internacional la mano de obra barata ha dejado de ser una ventaja comparativa y la competitividad se asocia cada vez más a los conceptos

de calidad total y de productividad. La capacitación demandará un impulso en todos los niveles; tanto en áreas administrativas como gerenciales, en funciones técnicas y operativas, ésta se deberá mantener constante durante toda la vida activa del trabajador.

### **2.5.2 MODERNIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.**

Los conocimientos, habilidades y actitudes para la vida productiva se obtienen a través de dos vías: la educación y el trabajo.

La educación básica (de primaria y secundaria), proporcionan conocimientos e información indispensable para la vida pero insuficientes para el desempeño de una ocupación específica.

Las diferentes formas de servicios educativos, de capacitación y adiestramiento y de formación profesional a partir de esos niveles, complementan la educación de carácter general proporcionada por el sistema formal y se enfocan a satisfacer necesidades concretas de formación para el trabajo en los diversos grupos de la formación:

Por una parte, a jóvenes que requieren de alguna formación específica, ante la necesidad de encontrar un empleo o incorporarse de alguna forma a la actividad productiva.

En segundo lugar, quienes desertan en el sistema educativo y cuyas posibilidades de desempeño en cierta ocupación se ven altamente limitadas por la carencia de conocimientos y habilidades determinadas.

Y finalmente, para aquellos que ya ocupan un puesto y pretenden a través de los servicios de capacitación y adiestramiento otras opciones de educación terminal, nuevas habilidades y calificaciones que les proporcionen nuevas y mejores alternativas de ocupación.

A través de esto podemos observar que la capacitación va ligada a la selección de personal, porque por un lado sirve para que las personas después de una capacitación tengan la oportunidad de conseguir un empleo y por otro lado por medio de una capacitación pueden ascender de puesto. Sin embargo, las insuficiencias educativas afectan fuertemente el desarrollo de nuestro país, ya que después de todo vamos a competir en un mercado internacional y no sólo de productos sino de servicios, pero lo que si es primordial en estos momentos es actualizarnos en todos los aspectos y máxime en los recursos humanos, preparándonos así para una mayor competitividad.

### **2.5.3 INSUFICIENCIA EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

El importante papel que desempeñan los recursos humanos en el enlace de los diferentes factores que intervienen en la productividad, no ha sido profundamente enfatizado ya que actualmente constituye un punto crítico dentro de la estrategia general de modernización.

El promedio de escolaridad en nuestro país es bajo en relación con países desarrollados como Alemania, Estados Unidos de América o Japón, pero también es inferior a algunas naciones que se encuentran en proceso intermedio de desarrollo que en años recientes han dado un impulso considerable al proceso educativo, como el de Corea del Sur, país cuyo promedio de escolaridad es superior al de la secundaria. Por otro lado, en el aspecto de formación tecnológica, México en la actualidad cuenta con 13 Ingenieros por cada 10,000 habitantes, contra 595 en Japón, 139 en Estados Unidos y 24 en Corea del Sur.

Asimismo la escasa cobertura y el estancamiento en el sistema educativo, persisten obstáculos a la calidad y a la deficiente vinculación con los requerimientos del aparato productivo. Este problema se percibe en el desempleo o subempleo entre los egresados de instituciones de estudios superiores y de centros de capacitación que no logran ingresar adecuadamente al mercado laboral, debido a la elaboración de los perfiles profesionales no acordes a las necesidades reales de la demanda de recursos humanos. Según estadísticas se ha demostrado que del total de profesionales medios y superiores del país, 36% se encuentran inactivos, lo que implican costos sociales muy altos.

Las deficiencias en el sistema educativo se desplazan a la esfera de la producción y significa una serie de limitaciones severas para el trabajador para lograr colocarse y desarrollarse en el medio laboral. Es por esto que surge una necesidad imperante de avanzar en la modernización y en el cambio tecnológico, y por ello se requiere urgentemente atención en el sistema educativo en general.

La poca importancia que se le da a la motivación, participación y estímulo al trabajador, son limitaciones frecuentes relacionadas con la carencia de programas de inducción, la ausencia de posibilidades de carrera en la empresa, las deficiencias en las condiciones de trabajo y los esquemas de remuneración que resultan con frecuencia altamente desvinculados de los aumentos en productividad.