

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
***IZTAPALAPA***

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

**PROBLEMAS ACTUALES QUE ENFRENTA EL**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO PRESENTADO POR: FERNANDO CABAÑAS MARTÍNEZ  
MATRÍCULA: 90228894

ASESORA DE TESIS: MTRA. MA. CRISTINA ESCOBAR

ITURBE

*Dr. Cristina Escobar I.*

México D.F. enero del 2000

---

## ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
I. Metodología de la investigación.....	10
1.1.Planteamiento del problema.....	11
1.2.Objetivos de la investigación.....	12
1.3.Formulación de hipótesis.....	13
1.3.1. Conceptos.....	14
1.4.Proceso de investigación.....	15
1.5.Técnicas de investigación.....	16
II. Factores y Problemática actual, respecto a los Recursos Humanos.....	18
1. Los Recursos Humanos en la pequeña y mediana empresa.....	18
2. Tratamiento de los Recursos Humanos en cuanto a su importancia dentro de la organización.....	20
3. Incapacidad de la empresa para detectar problemas urgentes que atañen a su personal.....	21

4. La información sobre el área de Recursos Humanos.....	22
5. Problemática que viven actualmente las empresas, en las funciones de Reclutamiento y Selección de personal.....	24
5.1. Una herramienta en la Selección de personal.....	26
5.1.1. antes de la entrevista.....	27
5.1.2. recomendaciones.....	27
5.1.3. registros de ley.....	29
5.1.4. datos familiares.....	29
5.1.5. información general.....	29
5.1.6. experiencia laboral.....	29
5.1.7. escolaridad.....	31
5.1.8. comentarios adicionales.....	31
5.1.9. referencias.....	31
5.1.10. comentarios del entrevistador.....	32
6. La Reingeniería. ¿es el principio de la sustitución de personal?.....	33
6.1. Cuatro pasos del proceso de la Reingeniería.....	35
6.1.1. Preparación para el cambio.....	35
6.1.2. Planear el cambio.....	35
6.1.3. Diseñar para el cambio.....	35
6.1.4. Evaluar el cambio.....	36
7. La Rotación de personal. Representa uno de los principales problemas de muchas empresas en México.....	37
7.1. Rotación de personal.....	38

7.2. Otras variables recientemente exploradas.....	42
7.2.1. intenciones de la conducta.....	42
7.2.2. nivel de desempeño.....	42
7.2.3. compromiso organizacional y apego al trabajo.....	43
7.2.4. expectativas satisfechas.....	44
7.3. Análisis de resultados obtenidos de una investigación realizada en una empresa maquiladora, acerca de su rotación de personal.....	45
7.3.1. satisfacción y rotación de personal.....	45
7.3.2. causas de rotación.....	46
7.3.3. causas de renuncia.....	48
7.3.4. resultados.....	49
7.3.5. conclusiones.....	50
7.4. La teoría de la Equidad y rotación de personal.....	51
8. La Incompetencia ¿ deficiencia individual o del sistema?.....	52
8.1. Causas particulares de la incompetencia.....	55
8.2. Causas generales de la incompetencia.....	56
8.2.1. La comprensión de la tarea es de suma trascendencia.....	56
8.3. conclusiones y recomendaciones.....	58
9. La Capacitación, problema de la empresas mexicanas.....	59
9.1. La Capacitación.....	60
9.2. La Capacitación. Responsabilidad Organizacional.....	61
9.3. Importancia de la Capacitación.....	62
9.4. La base cambiante del conocimiento.....	65
9.5. La Capacitación que produce resultados.....	67

9.6. Comentarios finales.....	70
CONCLUSIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	74
HEMEROGRAFÍA.....	75

## PRESENTACIÓN

En el presente trabajo de investigación se identifican, presentan y analizan, factores importantes de actualidad, relacionados con los Recursos Humanos de la pequeña y mediana empresa.

La creación y el desarrollo de este estudio, además de ser de interés personal, trata de cubrir aspectos relacionados, con el estudio de la administración actual.

Además que, durante el proceso de investigación, se han aplicado los conocimientos teórico-prácticos, que se fueron adquiriendo en el transcurso del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la formación como futuro profesionalista en el área de Administración.

Además de los conocimientos teóricos adquiridos dentro de la universidad incluidos en el plan de estudios de la carrera en Administración, se aplican también los conocimientos prácticos que como alumno, trabajador e integrante de la comunidad se hayan adquirido, así como las experiencias laborales y personales, que en su momento se practicaron.

También se debe tomar en cuenta, el esfuerzo realizado por los profesores, que brindan el amplio conocimiento sobre la materia, además de sus experiencias laborales y profesionales. Teniendo finalmente los instrumentos de apoyo como lo son: las bibliotecas, salas de conferencia, seminarios, exposiciones, etc., que complementan este proceso de enseñanza teórico-práctico, que ayudarán para la formación de futuros profesionalistas, donde no solo se trata de formar trabajadores

para pequeñas y medianas industrias sino también investigadores con interés social que ayuden y participen en la detección, reflexión y solución de problemas que afectan a la sociedad empresarial.

## INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos ha significado a través del tiempo, una de las áreas mas importantes en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, y dentro de la economía de un país, es por ello que el presente estudio está enfocado hacia el análisis de esta área estratégica de la Administración: Recursos Humanos.

Dicho estudio tiene como objetivo general, identificar los problemas que está viviendo actualmente el área de los Recursos Humanos, elementos que de alguna forma influyen directa e indirectamente en la aplicación de ésta área de la administración, y pudiendo encontrar con ello un mejor aprovechamiento para los futuros trabajadores en su comportamiento y actividad hacia el trabajo y lograr que los administradores sean unos buenos líderes obteniendo un conocimiento amplio de los diversas formas de motivación que pueden utilizar en un determinado momento, para incrementar la calidad y productividad en el trabajo.

Algo que falta en las organizaciones, está relacionado con la apertura de espacios, en los que la gente pueda explorar libremente y expresar los significados de su vida; a partir de ese momento es cuando se tiene la posibilidad de gestar nuevos proyectos.

Una empresa u organización que trabaja bajo criterios de urgencia no tiene futuro, existen personas que tienen el conocimiento , la habilidad y destreza, pero no poseen el motor, la motivación, el deseo de dar o ser aquello que saben y pueden. El reconocimiento de la importancia, y la motivación de todo Recurso Humano es indispensable en todas las organizaciones. Así como los equipos y las máquinas necesitan cuidados para funcionar adecuadamente, también la gente requiere ese mantenimiento, que es la modificación del área afectiva del aprendizaje, es

precisamente la parte central del presente trabajo de investigación, donde analizaremos algunos factores, y los problemas que atañe actualmente a los Recursos Humanos.

El personal de la empresa debe moverse con agilidad y flexibilidad en un mercado cada vez mas competitivo, exigente y distinto.

Las estrategias de una empresa deben cambiar constantemente y deben convertirse rápidamente en prácticas específicas, por lo que los empleados deben mover a la organización a adaptarse a los cambios en diversos escenarios de negocios, deben contribuir a mejorar el compromiso y la productividad personal, que a fin de cuentas impactan en satisfacción personal (remuneraciones) y la empresa(rentabilidad).

Un último punto que se consideró en la investigación fue el de la capacitación. Antes, en México la capacitación se manejaba en forma general, hoy debe ser orientada, planeada y concreta, podríamos hablar de diversos programas que existen en el mercado, que están diseñados para ello, por que las empresas exigen mayor puntería, resultados verificables y saber que tipo de conductas o actitudes se van a despertar para que estas tiendan hacia la productividad.

Van a cambiar las formas y tienden a desaparecer el viejo objetivo, que era causar impacto y motivar al momento del curso, sin importar si el ánimo desaparecía al día siguiente, a la semana, o a determinados días.

El reto de los diversos cursos de capacitación es lograr un cambio, donde la motivación, la actitud, y el mismo cambio generado mediante los cursos perdure; que

se ubique y se aplique dentro de los procesos de trabajo y que estos demuestren un impacto en la productividad y se justifique la inversión comparando costo-beneficio.

Mencionando todo lo anterior y para concluir volveremos a expresar la importancia del capital humano dentro y fuera de toda organización. “Optimizar el capital intelectual de la organización, es la ventaja competitiva más importante y trascendente de una organización, y de una nación.”

# I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Durante la realización de la investigación, se utilizó una metodología de trabajo para orientar paso a paso las acciones empleadas para la obtención de información que permita validar el planteamiento propuesto, el cual integra las variables que pretenden encontrar la solución a la problemática investigada.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

"Conocer todos aquellos factores problema que actualmente influyen en el área de recursos humanos de la carrera de Administración".

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- \* Identificar aquellos factores que influyen para el desarrollo de los Recursos Humanos.
- \* Analizar y Jerarquizar cada uno de estos factores.
- \* Lograr y plantear cambios necesarios para esos factores dentro del área de Recursos Humanos.
- \* Ofrecer bases fundamentales que sirvan de apoyo a futuras investigaciones.

### 1.3 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis trata de explicar la realidad social a través de los fenómenos que acontecen y sus causas.

La hipótesis tiene dos características importantes:

1. Es un puente entre la teoría y la investigación empírica.
2. Encausa y acelera el desarrollo de las ciencias.

El proceso de investigación generalmente va en este orden:

1. HIPÓTESIS
2. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA
3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS
4. TEORÍA
5. APLICACIÓN DE LA TEORÍA.

Algunos de los conceptos considerados, en la presente investigación, para el planteamiento de la hipótesis fueron:

### 1.3.1 CONCEPTOS

- **Capacitación:** “adquisición de conocimiento, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

- **Reclutamiento:** Es el proceso de encontrar y atraer a solicitantes adecuados para los empleos. El proceso se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluye cuando se presentan sus solicitudes. El resultado es un conjunto de buscadores de empleos de entre los que se escoge a los nuevos miembros del personal.
- **Selección:** Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que se debería contratar. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación.
- **Motivación:** Es una tarea compleja y difícil. Es una relación de sistemas entre muchas variables, dentro y fuera de la organización, por lo que no se pueden esperar respuestas rápidas y sencillas para los problemas de la motivación -es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo-.

Si se impulsa a las personas, reaccionarán simplemente a las presiones, actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivadas, harán la elección positiva de hacer algo, porque consideran que ese acto es importante para ella

## 1.4 PROCESO DE INVESTIGACIÓN

"La investigación-acción, es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual, en relación con algún objetivo, meta o necesidad de un sistema, de alimentar de nuevos datos al sistema, de lograr y comprender cambios necesarios por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en datos como en hipótesis, y de evaluar resultados de las diversas acciones, recopilando datos adicionales o sugerencias al problema."

### PROCESO

- 1.- Identificación de un área específica.
- 2.- Planteamiento del problema específico.
- 3.- Recopilación de datos y diagnóstico.
- 4.- Planificación de la acción
- 5.- Planteamiento de comentarios fin

## 1.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Con el propósito de establecer el marco de referencia conceptual sobre el que surge la decisión de adoptar una determinada técnica para la operacionalización del planteamiento hipotético, es necesario analizar lo siguiente:

El hombre por su naturaleza científica y empírica puede elaborar dos tipos de pensamiento:

1. Cotidiano
2. Científico

El pensamiento cotidiano es el resultado de la actividad constante de pensar, por medio del cual se capta o representa la realidad de manera elemental, superficial e interpretada a través de un alto grado de subjetividad. Se caracteriza por:

- \*contener un alto grado de subjetividad
- \*no pretender profundizar en el tema
- \*pasar rápidamente de un tema a otro

El pensamiento científico es el producto de la actividad de pensar que permite representar mentalmente la realidad de manera precisa, rigurosa y objetiva. Se caracteriza por:

- \*dar explicaciones con mayor precisión
- \*emplea un lenguaje preciso y exacto
- \*evita todo tipo de subjetivismos

La finalidad del pensamiento Científico es de dos tipos:

- a) Explicar. Dar cuenta de los distintos fenómenos de la naturaleza, sus causas, efectos y cambios.
- b) Predecir. Sacar las consecuencias que se siguen de las explicaciones propuestas.

Así, los pensamientos Científicos son los que el hombre procura adquirir, conservar y acrecentar, ya que son los que le permiten hacer cada vez mejores representaciones mentales de la realidad.

La importancia del pensamiento Científico radica en que parte del sentido común o conocimiento ordinario desde que el hombre como tal, existe sobre la tierra, donde constantemente acumulaba experiencias y conocimientos que relaciona. Esto le permite descubrir la existencia en la naturaleza de regularidades y orden. Todo esto le permite primero, lograr el conocimiento de algo por el simple hecho de explicarse como sucede, lo cual se considera como una ciencia pura y, segundo hacer explicaciones prácticas de esos conocimientos, lo que se conoce con el nombre de tecnología.

Todo lo anterior da origen a la Ciencia, que es considerada como: “Un cuerpo creciente de conocimientos que se caracteriza por ser objetivo, racional, sistemático, verificable y perfectible, que tiene por objeto entender el mundo en que el ser humano se realiza.”

## II. FACTORES Y PROBLEMÁTICA ACTUAL, RESPECTO A LOS RECURSOS HUMANOS

### 1. RECURSOS HUMANOS, EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En el estudio y análisis para determinar los factores importantes en la actualidad, respecto a los Recursos Humanos se consideró principalmente a la pequeña y mediana empresa. Por tener México una economía en la que la mayor parte del sector industrial esta compuesto por este tamaño de empresas, y además son las que enfrentan un mayor número de problemas en esta área. Se valora que una parte de los problemas que tienen estas industrias es su personal, el recurso humano, a nivel operativo y nivel estratégico, tanto la falta de objetivos y planes , así como adecuados líderes que conlleven esos objetivos, repercute en toda la estructura de la organización, y al no poder hacer frente al medio ambiente que la rodea, tiende a llevar poco a poco a la desaparición de la empresa.

La problemática que enfrenta el área de Recursos Humanos en la pequeña y mediana empresa es muy compleja, debido a la multiplicidad de variables económicas, sociales, culturales, etcétera, que se manejan y que las obliga a cambiar a sus estructuras a corto o mediano plazo.

En los tiempos actuales la iniciativa privada y el sector público constantemente se enfrentan a nuevos retos, y ello ha ocasionado que las empresas se vean en la necesidad de contar con personal altamente calificado y actualizado en el nuevo entorno, con excelente preparación profesional necesaria para cubrir las posiciones gerenciales y ejecutivas. Requieren como ahora le llaman, gente con liderazgo.

Algunas empresas han externado en muchas ocasiones el problema del reclutamiento y formación de ejecutivos. Este problema se torna a veces en un asunto que adquiere grandes dimensiones. Los departamentos de Recursos Humanos han hecho su parte tratando de profesionalizar sus métodos de selección, pero el problema rebasa el buen ojo reclutador, porque el principal obstáculo, es la calidad de la oferta en el mercado de aspirantes.

La situación de constantes cambios económicos, políticos y sociales que vive el país, afecta de muy diversas maneras, esto se ve reflejado en: cierre de empresas, falta de empleo, mayor pobreza en el país, entre otros problemas, causas que necesariamente han tenido un costo en la economía de la gente.

De ahí que la importancia del presente trabajo vaya encaminado a determinar y analizar algunos de los problemas o problemática por la que atraviesa el área de Recursos Humanos.

Se presentarán en forma general los factores problema, que actualmente enfrenta el recurso humano, aspectos basados en el conocimiento empírico que se vive actualmente en el país.

## 2. DESCONOCIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, COMO ÁREA IMPORTANTE Y FUNDAMENTAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

La problemática que ha existido desde años atrás y que aun en la actualidad se presenta aunque en menor medida y a diario en la vida de las organizaciones, es debido precisamente al desconocimiento de un área de Recursos Humanos y la importancia de la misma, por parte del empresario mexicano donde únicamente le preocupa la utilidad económica que pueda lograr con su inversión importándole muy poco el factor humano.

Claro que existen diversidad de estudios de administración donde se señala que el personal, el elemento humano, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que estos factores son operados por el recurso humano.

Por ello la ayuda y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes y servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aun la misma administración. Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, o lo que es peor, en plan de no utilizarlas bien o destruirlas por descontento del personal.

Es por ello que el área de Recursos Humanos requiere de mayor atención en todos los sectores, por todas las instituciones, de modo que sea inculcada al individuo una información adecuada al medio en que se desenvuelve, lo cual podría redundar en una cultura con mejores perspectivas de progreso.

### 3. INCAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA DETECTAR LOS PROBLEMAS MÁS URGENTES QUE ATAÑEN A SU PERSONAL

Los recursos humanos es la parte fundamental que existe en la organización.

Durante el análisis se encontró que dentro de la misma organización, hay diversas áreas que están en conflicto, esto se da de la siguiente manera:

Para algunos administradores el área de Recursos Humanos es la parte fundamental de la empresa, y para otros los recursos materiales y técnicos constituyen los cimientos de cualquier estructura; esto ocasiona conflictos internos, una deficiente comunicación y falta de cooperación entre las diferentes áreas de la empresa.

En la pequeña empresa mexicana en relación a los recursos humanos, a la mayoría de los dueños que muchas veces también vienen siendo los administradores, les interesa tratar temas o problemas únicamente de tipo laboral, más no personal, y que no sean además de otra área que no le corresponda. Por lo tanto, había una mala comunicación dentro de la empresa, no existía un conocimiento acerca de la problemática de las otras áreas de la empresa, como también de sus propios subordinados, tanto laboral como personal.

Por tanto, se propone un cambio en la mentalidad, como líder, que sepa mantener una estrecha comunicación con su gente y con las demás áreas, y poder así ejercer una retroalimentación permanente que beneficie a toda la estructura.

#### 4. LA INFORMACIÓN SOBRE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Desde hace algunos años se ha venido experimentando la necesidad de contar con nuevos textos dentro del área de administración de recursos humanos, que se adapten a las condiciones mexicanas. Es cierto que hay una gran variedad de libros en relación a este tema, pero la mayoría son escritos de traducciones de Estados Unidos, en donde privan situaciones totalmente distintas a las nuestras.

Es imposible continuar mostrando al estudiantado en Administración, al futuro empresario, lo que sucede en un país altamente industrializado y negando o enfocando mal nuestra realidad, en la cual se encuentran diferentes necesidades de los países subdesarrollados. Por consiguiente, la apremiante necesidad para preparar textos acordes a la realidad nacional. Si esta constituye una necesidad prioritaria en diversos campos, resulta mas importante precisamente en la conducta humana, en donde las condiciones sociales, culturales y políticas de un país se reflejan con mayor intensidad.

Puede decirse que una mayoría de los estudiantes de nuestro país se encuentren estudiando una realidad ajena a su problemática. Por ello, es indispensable, que se vaya dando este cambio poco a poco y acabar con la dependencia que se vive actualmente en este tipo de información.

Existe una gran variedad de libros sobre el tema de administración de recursos humanos, pero en su mayoría ya son obsoletos, hace falta mas información actualizada y estructuradamente adecuada para lo que necesitan la economía del país y las empresas.

También se debe buscar e implantarse en forma tal programas sobre:

\*evaluaciones del desempeño

\*motivación hacia la labor y el aprendizaje.

Estos son factores importantes para el futuro dirigente. Se puede obtener con esto una mejor preparación y desempeño pudiendo llegar así al logro de los objetivos con los futuros administradores.

El empresario mexicano esta ávido de tener teorías y métodos que le hagan mejorar, es por ello que consume bibliografía extranjera referente al tema, generalmente de origen estadounidense y recientemente japonesa. Tal situación es grave como lo menciona el autor Hugo Ciceri (1944) "La gerencia mexicana ha sido mas imitativa que reflexiva".

Por ello hay que dejar de ir dependiendo de lo que escriben otros países acerca de estos temas, pues además se presenta una realidad económica totalmente distinta a la nuestra, por tanto con diferentes enfoques organizacionales.

## 5. PROBLEMÁTICA QUE VIVEN ACTUALMENTE LAS EMPRESAS, EN LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En la actualidad los empleos son insuficientes y se presentan cifras exorbitantes de desempleo, superando la oferta de la demanda; es por ello entonces, cuando se ve la necesidad de un buen reclutamiento y selección de personal.

¿ existe en la empresa actualmente un método adecuado para el eficaz reclutamiento y selección del personal para poder contratar la gente adecuada para la compañía ?

En el México globalizado de hoy, inmerso en una dinámica de cambios bruscos e impredecibles, toda empresa requiere contar con fórmulas vanguardistas, para poder enfrentar los retos que representa el medio ambiente externo, y permanecer así en el mercado.

De ahí la importancia que representa para cualquier empresa la atracción de talentos para conservar y aumentar la competitividad, eficiencia y productividad. Para esto se puede contar también con empresas de consultoría que le brindan apoyo y asesoría en la realización de la funciones de reclutamiento y selección de personal de una manera profesional, y que además puede estar seguro de la calidad de buenos consultores ejecutivos especializados en la búsqueda y evaluación de personal estratégico y de alta dirección, de nivel operativo y supervisión, y evaluación de personal para nuevo ingreso y promociones, además de los colaboradores que se incorporen a la empresa. El empresario se puede apoyar en este tipo de asesoría, que también pasa a ser un gasto o se puede decir una inversión, aunque esto también representa un problema por que no todo empresario, puede o quiere invertir en este tipo de consultorías.

Este punto es importante por que un adecuado reclutamiento y selección de personal, nos da la pauta para poder obtener los recursos humanos que serán parte fundamental para la consecución de los objetivos de toda empresa.

Debe existir mas preparación e información actualizada, muchas empresas mexicanas o sectores de la economía no tienen un método adecuado de reclutamiento y selección de personal, por lo tanto su gente no esta debidamente preparada ocupar el puesto asignado. Deben existir programas de capacitación para desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos, para proveer una estructura administrativa, eficiente que vaya acorde a las necesidades de cada empresa, estructura u organización.

Si por la crisis y las limitaciones económicas no cuenta la empresa con un psicólogo o un experto que se encargue de la selección y contratación de su personal. Hay infinidad de guías que el administrador puede utilizar como herramienta para una buena selección de su personal.

## 5.1 Una herramienta en la selección de personal para los micro y pequeños empresarios.

Se propone esta pequeña guía con la cual se podrá realizar la entrevista mediante la cual se decidirá por alguno de los posibles candidatos. Con esto se podrán reducir las posibilidades de cometer errores en la selección, basando sus preguntas en los formatos de solicitud de empleo que comúnmente encontramos en el mercado y que usualmente contienen los mismos datos:

- I.- Datos personales
- II.- Registros de ley
- III.- Datos familiares
- IV.- Información general
- V.- Escolaridad
- VI.- Comentarios adicionales
- VII.- Experiencia laboral
- VIII.- Referencias
- IX.- Comentarios del entrevistador

## 5.1 Antes de la entrevista

1.- Tome un tiempo prudente para revisar la solicitud de empleo llenada por el candidato. Evite de ser posible, interrupciones.

2.- Evalúe las áreas que mas le llamen la atención sobre los antecedentes que reporta el candidato, y hágase alguna de estas preguntas:

¿Los antecedentes escolares son acordes a los requisitos del puesto?

¿Su experiencia lo es?

¿Estuvo el candidato el tiempo suficiente en cada empresa desarrollando las actividades necesarias para cada puesto?

Normalmente un año no es aceptable.

3.- No base sus decisiones en la fotografía que presenta la solicitud de empleo. Si una vez realizado este breve análisis se desea continuar con el proceso de selección, se pasa a lo siguiente:

### 5.1.2 Recomendaciones

1.- Asegúrese de contar con un espacio cómodo y aislado con el tiempo suficiente y sin interrupciones. Desviar la atención del candidato puede ocasionar una percepción equivocada del mismo.

2.- Una vez con el candidato, hágalo sentir confortable. Puede preguntar si esta cómodo, si prefiere que le hable de usted, como le fue en el trayecto a la oficina; el objetivo es establecer un clima de confianza, también conocido como "raport", que facilitan el intercambio de información entre usted y su candidato.

3.- Durante el tiempo que dure la entrevista, evalúe las siguientes actitudes del candidato: posición corporal, fluidez verbal, aspecto físico en función del puesto solicitado.

4.- Finalmente trate de seguir en forma secuencial los siguientes pasos, revisando la solicitud que servirá de guía para la entrevista. En cada inciso se ofrecen algunas ideas claves que le permitirán en conjunto, un juicio mas certero. En otros casos la propia experiencia le sugerirá otras preguntas para tomar la mejor decisión.

\*Datos personales

\*Nombre: verificar que los datos sean correctos.

\*Domicilio y teléfono: es importante conocer cuanto tiempo le llevara al candidato llegar al lugar de trabajo, indagar si tiene teléfono o alguno donde se le pueda localizar.

\*Lugar de nacimiento: es interesante para conocer el tiempo de residencia en el lugar.

\*Fecha de nacimiento: verificar si es correcta para registros.

\*Nacionalidad: en el caso de los extranjeros, es necesario conocer su calidad migratoria y si poseen los requisitos legales para trabajar en el país.

\*Estado civil: al indagar sobre el estado civil podemos obtener información sobre ciertas responsabilidades adquiridas y las necesidades socioeconómicas del candidato.

\*Clubes, asociaciones o sociedades: esta información es útil para reconocer a que se dedica en su tiempo libre el candidato.

\*Religión: es recomendable investigar su religión le impide trabajar en ciertos horarios o algunas otras actividades (asistir a actos públicos, donar o recibir sangre, etc.).

### 5.1.3 Registros de ley

Es importante verificar los registros de ley: registro federal de causantes, IMSS, pasaporte, servicio militar, licencia de manejo, cédula profesional. Al hacerlo podemos recabar información adicional para nuestra selección.

### 5.1.4 Datos Familiares

Explorar los datos familiares nos ayudaran a darnos una idea sobre como son sus relaciones, como vive el candidato y cuales son las posibles presiones morales y económicas a las que se vera sujeto.

### 5.1.5 Información general

Es importante aclarar puntos relacionados con trabajos anteriores en la misma empresa de familiares o conocidos.

\*Conducto: el ser recomendados por personal interno puede ser un arma de doble filo, valórelo.

### 5.1.6 Experiencia laboral

Normalmente las solicitudes presentan espacio suficiente para que el candidato reporte información sobre sus tres últimos empleos.

\*Empiece por analizar la información relacionada con el ultimo.

¿Que fue lo que más le gusto de ese trabajo ?

- ¿ Cómo definiría sus relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo ?
- ¿ Tuvo ascensos, a que puesto ?
- ¿ Cuánto tiempo permaneció en el mismo puesto, por qué se separó de la empresa ?
- ¿ Su sueldo cubría sus necesidades y expectativas ?

\* Continúan en la misma forma explorando los trabajos que reporte.

\* Pregúntese antes de continuar:

- ¿ Existe continuidad en los trabajos que reporta ?
- ¿ Hay congruencia ?
- ¿ Indica estabilidad el tiempo que ha permanecido en cada uno ?

Probablemente en este punto usted se encuentra ya en posibilidades de ofrecerle una vacante al candidato. De ser así, debe indicar claramente los requisitos y las características del puesto, lo que la empresa ofrece en cuanto a sueldo, prestaciones, oportunidades, etc.

Si el candidato le asegura que posee ciertas habilidades para el puesto, asegúrese de ponerlo a prueba con algunas preguntas sobre ello.

\* ¿ Qué le motivó a presentar la solicitud ? Ahondar en este punto puede dar una idea de las expectativas del candidato sobre la empresa.

\* Empleos que le gustaría desempeñar: Esta es la parte medular de la solicitud de empleo, en ella, el candidato nos informa de las áreas fuertes donde su potencial sea mejor aprovechado

\* Cuál es el sueldo deseado y por qué: es importante que el sueldo deseado sea acorde a sus necesidades, porque si no lo es, puede ocasionar una indeseable rotación de personal.

\* A partir de que fecha podría ingresar a la compañía: esto es importante para usted.

Si no está disponible de inmediato y es buen candidato, puede crear una cartera interna de excelentes prospectos.

#### 5.1.7 Escolaridad

Es importante revisar los datos del candidato sobre el grado máximo de estudios, fechas e instituciones. Si existen tiempos muertos, a que se dedicó ese tiempo, si tiene estudios profesionales indague si ya se tituló, el tema de su tesis, su motivación. Si aun estudia, indique sus horarios. Si necesita en el trabajo el uso de un segundo idioma, corrobore el dominio que tiene el candidato del mismo.

#### 5.1.8 Comentarios adicionales

Este espacio es importante para que el candidato exprese sus metas y aspiraciones con libertad y pueda proporcionarle información valiosa sobre el mismo. Explore aquella información en la que tenga dudas.

#### 5.1.9 Referencias

Tener al menos tres referencias reduce el riesgo de contratar a un desconocido.

#### 5.1.10 Comentarios del entrevistado

Es en esta sección en donde reportamos los datos mas importantes obtenidos del candidato en la entrevista. Datos complementarios de la información y datos importantes relacionados con la actitud que mantuvo en la entrevista, así como una apreciación personal del entrevistador. Además se deberán expresar claramente las razones objetivas sobre las cuales basamos nuestra decisión de rechazar o de continuar los tramites de contratación del candidato.

Para adquirir la habilidad de realizar en forma eficiente la selección se requiere tiempo y práctica.

Apegando su entrevista a los datos contenidos en la solicitud de empleo usted reducirá las posibilidades de pasar por alto información importante que pueda representar la diferencia entre una buena y mala contratación.

## 6. LA REINGENIERÍA ¿ Es el principio de la sustitución de personal ?

A mediados de los noventa ingresó a nuestro país un nuevo concepto que vendría a revolucionar los negocios. En el año de 1995 o quizá 1996 se publicaron en México una serie de libros que hablaban de una nueva tendencia empresarial que habrían de aplicar mas adelante algunas empresas: La Reingeniería.

Cuando el concepto llegó aquí, ya una empresa líder en el mundo lo había puesto en práctica con muy buenos resultados, la IBM quien ya podía decir si funcionaba o no. En México no se tiene conocimiento de quien lo intentó por primera vez y con que resultados, pero lo cierto es que hubo algunas empresas que lo hicieron.

Cuando en México empezó a sonar esta palabra, de inmediato fue asociada a la reconfiguración total de la empresa, la cual tenía como principal objetivo terminar con lo que se estaba haciendo y empezar de nuevo.

Seguramente debido a que las empresas pequeñas o medianas sin tener un conocimiento preciso del concepto quisieron aplicarlo, distorcionandolo por completo, llegando a los resultados desastrosos.

La Reingeniería en su enfoque sistemático que intenta una revitalización corporativa. Se basa en la filosofía del cambio. El constante avance tecnológico, la limitación de recursos naturales y los importantes cambios de actitud hacia el trabajo que influye en los trabajadores y a los líderes de las organizaciones, hace necesario un cambio estructural que debe ir de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa. El cambio se vuelve mas frecuente a medida que el mundo se torna mas complejo.

Existe resistencia para cambiar, pero con el cambio puede venir el crecimiento y la oportunidad de la innovación.

Esto hará que los negocios que estén dispuestos y puedan cambiar sean los sobrevivientes de la nueva era.

La Reingeniería es un proceso que puede guiar a las empresas en la transición del cambio obteniendo beneficios que sobrepasan en mucho al costo.

"El costo de no cambiar puede significar la existencia misma de una organización Tomando en cuenta que el cambio no tiene que ser un proceso doloroso, ya que siempre debe ir enfocado a satisfacer las expectativas del cliente y a la obtención de mayores utilidades para la empresa"

La Reingeniería no debe tomarse como un principio de sustitución de personal, sino por un cambio estructural de mentalidades que lleve al empresario a encontrar las mejores formas de trabajar considerando todos los factores, sobre todo el más importante de una empresa, "el factor humano". Quizá la primera percepción al ingresar este concepto, fue que se había dejado de lado este factor en un principio, se ha recapitado y lo han vuelto a poner en su adecuada prioridad, aunque no en su mayoría.

Para aceptar la Reingeniería como tal, es preciso entrar en una etapa de preparación para el cambio, empezando por la capacitación de todo el personal de la empresa incluyendo a todos sus directivos, de tal forma que cuando inicie el proceso, todos estén en la misma frecuencia de acción y listos para seguir con los **cuatro pasos del proceso de la Reingeniería que son:**

## 6.1 CUATRO PASOS DEL PROCESO DE LA REINGENIERÍA

### I.- Preparación para el cambio

Reconocer y entender los temas gerenciales del proceso de cambio, preparar al personal y determinar el objetivo del negocio, Plantear el primer cambio dentro de la empresa a la mentalidad humana. Cualquier reestructuración que intentemos iniciar no tendrá efecto positivo alguno si antes no está sensibilizada la gente de que ese cambio es en beneficio de todos.

### II.- Planear el cambio

Aprender a crear una visión y una misión. Desarrollar planes radicales de corto plazo e iniciativas estratégicas de largo plazo. Todo debe partir de una planeación la cual contenga primeramente la visión del empresario y el concepto misión en todos los niveles de la organización.

### III.- Diseñar para el cambio

Identificar sus procesos actuales y establecer su alcance. Descubrir como analizar los procesos, como crear el proceso ideal, como probar los nuevos procesos, como implementarlos ; teniendo muy claro lo que se busca, podemos diseñar con claridad, no sólo para los directivos, sino para el resto del personal, las acciones a seguir de acuerdo a un plan bien estructurado que complete tanto las expectativas, como los resultados esperados en los tiempos planeados. Es decir, comprometer a la gente a que promuevan ese cambio por encima de los individualismos.

#### IV.- Evaluar para el cambio

Revisar y sondear su proceso y aprender a repetir los ciclos operacionales. Una vez que se han probado los resultados y los beneficios de esos cambios, continuar a un proceso constante de actualización, logrando incluso, formarse un hábito de negocios y una filosofía de trabajo entre todo el personal sin importar su jerarquía.

Es importante tener la seguridad del paso que se va a dar por lo que antes de intentar algo, hay que asegurarse de saber a donde se va y como se logrará.

La Reingeniería no debe ser el lado opuesto de los Recursos Humanos de una empresa: "estoy buscando chamba porque en la empresa donde estaba me tocó Reingeniería", sino lo contrario, deben ir en conjunto para lograr ese cambio estructural, que lleve al empresario a encontrar las mejores formas de trabajar considerando todos los factores de la empresa.

La Reingeniería es un tema muy extenso, que si realmente le interesa al empresario prepararse para el cambio, hay que documentarse y acercarse a los expertos del tema. Para así poder decidir si la Reingeniería es su mejor opción.

## 7. LA ROTACIÓN DE PERSONAL, REPRESENTA UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE MUCHAS EMPRESAS EN MÉXICO.

A pesar de ser un tema muy comentado en otros países y representar uno de los principales problemas de muchas empresas, en México es un fenómeno poco estudiado y documentado, por lo que el propósito del presente análisis, es hacer una revisión bibliográfica de los estudios más recientes sobre el tema en México y Estados Unidos, y en segundo lugar, realizar una comparación de estos estudios con una investigación realizada en la industria maquiladora con el objeto de establecer un patrón sobre lo siguiente:

¿Qué es la rotación de personal?

¿Cuáles son sus principales causas?

¿Hay manera de controlar este fenómeno?

¿Qué efectos provoca en las empresas un elevado índice de rotación de personal?

## 7.1 Rotación de personal

La rotación de personal se ha definido como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, "el volumen de personas que entran y salen de una organización". Generalmente la rotación de personal se expresa a través del índice de rotación que representa una relación con el número promedio de miembros de una organización en cierto período de tiempo.

Son muchas y variadas las causas por las cuales existe una alta rotación de personal en las organizaciones mexicanas. Sin embargo, sólo de algunas de ellas se puede afirmar que está en manos de la organización el poder controlarla. Un buen marco conceptual para analizar los factores que inciden en la rotación de personal es el que ofrecen Mobley, Griffith, Hand y Megalino quienes proponen la siguiente clasificación:

- a) características personales
- b) factores de la organización
- c) factores del ambiente de trabajo
- d) factores relacionados con el contenido de trabajo
- e) satisfacción en el trabajo
- f) factores del medio externo

### 7.1.1 Características personales

En esta categoría entran variables tales como edad, sexo, antigüedad responsabilidades y personalidad.

### 7.1.2 Factores de la organización

Porter y Steers definen los factores de la organización como aquellas variables que afectan al individuo y que están determinadas por personas o eventos externos al grupo inmediato de trabajo. Bajo esta clasificación se consideran factores tales como sueldo, políticas de promoción y tamaño de la organización.

### 7.1.3 Factores del ambiente de trabajo

Bajo este encabezado, se considera aquellos factores de la situación inmediata de trabajo en la que el empleado se encuentra. Entre estos factores tenemos: estilo de supervisión, tamaño del grupo de trabajo y relación con sus compañeros.

### 7.1.4 Factores relacionados con el contenido de trabajo

Desde hace algún tiempo se ha pensado que los deberes y actividades necesarias para el desempeño exitoso de un trabajo en particular pueden tener un impacto significativo en los empleados, en su decisión de permanecer en la organización. Dichos factores son: contenido del trabajo, trabajo repetitivo, autonomía y responsabilidad y claridad de rol.

### 7.1.5 Satisfacción en el trabajo

Podemos definir la satisfacción en el trabajo como "el grado en que el individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros.

La satisfacción en el trabajo adquiere especial relevancia para las organizaciones por las distintas consecuencias que puede ocasionar, entre ellas podemos mencionar el deseo de pertenencia y el nivel de desempeño.

### 7.1.6 Satisfacción en el trabajo y desempeño

Durante muchos años se supuso que la satisfacción conducía a niveles altos de desempeño, sin embargo, recientes investigaciones indican que no existe una relación tan simple y directa entre satisfacción laboral y su subsecuente desempeño, es decir, la satisfacción por sí misma no constituye un dato confiable para predecir el rendimiento de un individuo en el trabajo; aunque existe la posibilidad de que sea importante componente de un conjunto de variables que agrupadas pueden servir de base para predecir el desempeño individual.

Por otro lado, los estudios realizados revelan una relación estrecha entre desempeño y la satisfacción posterior.

El aspecto de mayor importancia en esta relación es el papel que juegan las recompensas como variable moderadora. La recompensa constituye el enlace esencial que hace que ocurra la relación desempeño-satisfacción.

### 7.1.7 Factores del medio externo

El rol que juega la "disponibilidad de otros empleos" en la rotación de personal, ha sido ampliamente reconocido. Por ejemplo, March y Simón (1958) han documentado ampliamente la relación que existe entre porcentajes de vacantes e índices de rotación.

Dansereaw Cashman y Graen (1974) hallaron las expectativas de encontrar otro empleo, moderaban la relación entre actitudes y rotación.

Por otro lado, Mobley y colaboradores comprobaron que las expectativas de encontrar otro empleo "aceptable" estaba relacionado significativamente y positivamente con la intención de renunciar, y a su vez, la intención de renunciar estaba relacionada con la rotación.

## 7.2 Otras variables recientemente exploradas

### 7.2.1 Intenciones de la conducta

Los estudios realizados por Fishbein, Azjeny Locke han demostrado el rol que juegan las intenciones en la predicción y comprensión de la rotación. Aunque la relación entre intenciones y rotación es mas fuerte y consistente que la relación entre satisfacción y rotación, la primera explica menos del 24% de la varianza de la rotación.

En 1974 Newman, también basado en el modelo de Fishbein, encontró que tanto la "actitud hacia el hecho de renunciar" así como las creencias normativas respecto a renunciar estuvieron relacionadas en forma significativa con la rotación.

### 7.2.2 Nivel de desempeño

Cristopher Orpen (1986) analizó la forma en que afectaba el nivel de desempeño la relación existente entre satisfacción y rotación, utilizando 98 empleados de una gran firma manufacturera del giro electrónico. Los resultados de su estudio indican que el desempeño es una variable que modera la relación existente entre satisfacción en el trabajo y rotación.

### 7.2.3 Compromiso organizacional y apego al trabajo

La mayoría de las investigaciones sobre rotación y ausentismo se han enfocado principalmente a estudiar la satisfacción en el trabajo; sin embargo, la imposibilidad de explicar márgenes mayores del 15% de la rotación han conducido a la utilización de otros enfoques.

Uno de estos enfoques incluye el estudio de otras actitudes relacionadas con el trabajo, tales como "apego al trabajo" y "compromiso organizacional".

La investigación empírica sobre compromiso organizacional ha demostrado que este es un buen predictor de la rotación, ya que ha llegado a explicar desde un 3% hasta un 34% de su varianza.

Con respecto a la variable "apego al trabajo" se han encontrado hallazgos similares a los de compromiso organizacional, es decir, el apego al trabajo parece predecir en forma más consistente la rotación que el ausentismo, explicando desde un 2 hasta un 16% de varianza.

#### 7.2.4 Expectativas satisfechas

Porter y Steers definen este concepto como "la discrepancia entre lo que una persona encuentra en su trabajo a través de experiencias positivas o negativas y lo que esperaba encontrar" y predijeron que cuando las expectativas de un individuo –cualquiera que estas sean- no satisfacen substancialmente, su decisión a renunciar aumenta.

Una vez hecha la revisión de los estudios mas recientes sobre la rotación de personal, pasaremos ahora a analizar los resultados obtenidos en una investigación realizada en una industria maquiladora, con la finalidad de identificar las causas de rotación del personal operativo y hacer una comparación con los estudios planteados.

### 7.3 ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DE UNA INVESTIGACIÓN REALIZADA EN UNA INDUSTRIA MAQUILADORA, ACERCA DE SU ROTACIÓN DE PERSONAL.\* Dina Ramírez T.

#### 7.3.1 SATISFACCIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL

En el estudio se encontró que la insatisfacción con el sueldo y el contenido de trabajo están relacionados con la rotación. Estos hallazgos son congruentes con los reportados por Porter y Steers, quienes encontraron una relación negativa entre sueldo y rotación.

\* La autora de esta investigación realizada en una industria maquiladora del giro electrónico es Licenciada en Psicología por la UNAM. En 1996 obtiene el Premio Nacional de Psicología del trabajo que otorga la Sociedad de Psicología Aplicada, A.C.

### 7.3.2 Causas de la rotación

Los principales factores relacionados con la rotación detectados a través de las entrevistas de salida se expresan como sigue:

<b>Causas de renuncia del personal</b>	<b>temporal porcentaje</b>	<b>permanente porcentaje</b>
estudios.....	21.3	9.4
mal desempeño.....	13.1	1.9
ausentismo.....	12.8	15.1
no le gusto el trabajo.....	10.7	5.2
cambio de domicilio.....	10.3	12.7
otro trabajo.....	9.6	17.4
otras causas.....	7.5	10.8
problemas familiares.....	5.3	11.8
problemas de salud.....	4.3	2.3
cuidado de niños.....	3.9	13.2
problemas con supervisor.....	1	

Las razones por las que un empleado renuncia pueden variar en medida que aumenta su antigüedad en la empresa, es decir, un empleado con menos de 2 meses de antigüedad renunciará por razones diferentes a las de empleado con 1 año o más de antigüedad en la empresa.

La afirmación anterior tiene importantes implicaciones prácticas en el sentido de que deberán adoptarse diferentes acciones correctivas para reducir la rotación según el tipo de empleados en los cuales se presente mayores índices de rotación.

Las razones de renuncia descubiertas en la entrevista de salida suelen ser diferentes a las razones que el ex empleado comunica en una entrevista posterior.

### 7.3.3 Causas de renuncia

Las causas de renuncia principalmente son las siguientes:

	Desde	Hasta
I.- Factores de la organización		
sueldo	22.2%	33.3%
II.- Ambiente de trabajo		
trato supervisor	2.4%	22.2%
compañeros de trabajo	4.8%	11%
III.- Contenido de trabajo		
trabajo difícil	4.8%	17.1%
IV.- Factores personales		
problemas personales	11.4%	14.3%
por salud	3.7%	5.7%
cuidado de hijos	2.4%	14.8%
cambio de domicilio	2.4%	9.3%
problemas de salud	4.8%	11.4%
problemas de transporte	11.4%	14.3%

En este estudio se encontró que la principal causa de renuncia fue la insatisfacción con el sueldo, tanto en empleados temporales como permanentes.

Los autores Dettinger y Scherrer también encontraron diferencias significativas en las actividades respecto al sueldo entre ejecutivos de alta y baja rotación.

Con esta investigación se da cuenta que la entrevista post-salida es una herramienta muy valiosa que utilizada en forma adicional a la entrevista de salida puede proporcionar información mas amplia y confiable, por lo tanto puede ayudar a comprender de una manera mas completa los factores relacionados con la rotación de personal.

El estudio exploró la relación entre factores personales de la organización, del ambiente de trabajo, del contenido de trabajo y la rotación de personal. Los datos obtenidos fueron de 240 operadoras y 62 ex empleados de una industria maquiladora del giro electrónico, a través de un cuestionario y una entrevista estructurada.

#### 7.3.4 Resultados

Al finalizar los registros de rotación y las entrevistas de salida del personal, se encontró un promedio mensual de 31% de rotación en personal operativo y 4.8% en el caso de personal permanente (se consideró permanente a aquel con más de 2 meses de antigüedad y temporal a los que tenían antigüedad menos a este periodo), de lo que resulta que el promedio mensual de rotación es de 17.9%.

De los mismos registros se observó que el menor porcentaje de renunciadas se da entre los 6 meses y un año, y el mas alto de 0 a 2 meses.

### 7.3.5 CONCLUSIONES

Características personales y rotación de personal.

A partir de los resultados de la investigación, es posible concluir que ciertas características personales están relacionadas con la rotación de personal, y que a partir de ellas se puede diseñar un perfil de empleado con "alto" y "bajo" riesgo de rotación, el cual puede ser utilizado como criterio de selección, de manera que sólo se contrate a aquellos solicitantes que cumplan dicho perfil.

## 7.4 LA TEORÍA DE LA EQUIDAD Y ROTACIÓN DE PERSONAL

La teoría de la equidad (Shermerhom) establece que los individuos comparan el esfuerzo que realizan y los resultados que obtienen con los que consiguen "otros" (sueldo, incrementos, reconocimiento y otros factores); si se advierte un desequilibrio en la razón de esfuerzos y resultados al hacer la comparación se presenta un sentimiento de iniquidad que constituye un estado motivacional.

Los individuos tienden a restaurar el equilibrio adoptado cualesquiera de los siguientes comportamientos:

- 1.- reducir esfuerzos
- 2.- modificar las recompensas recibidas (pedir incremento salarial)
- 3.- renunciar
- 4.- cambiar los puntos de comparación
- 5.- racionalizar que (los puntos) la situación de iniquidad es temporal y que será resuelto el futuro.

Los resultados de la presente investigación apoyan los enunciados anteriores, ya que se encontró una relación entre los sentimientos de iniquidad experimentados por las operadoras y su decisión de renunciar (en el caso de aquellas que renunciaron por sueldo).

## 8. LA INCOMPETENCIA, ¿DEFICIENCIA INDIVIDUAL O DEL SISTEMA?.

A pesar de que el individuo labora en el contexto de un sistema social, que se compone de una gran organización ubicada dentro de una sociedad y una cultura específica, la incompetencia suele considerarse como concepto que se refiere exclusivamente al individuo. Pero esta manera de conceptualizarla no toma en cuenta el poder determinante de las características del sistema social.

La estructura de la organización, el tipo de liderazgo y supervisión practicados, y la forma de promulgar y observar las tareas y responsabilidades de los trabajadores son factores también influyentes. Son elementos tan poderosos que pueden eliminar la incompetencia individual dentro del sistema, o bien pueden volver incompetentes aun a sus miembros más capaces.

Es útil concebir la incompetencia como una manifestación de faltas generales presentes en el sistema, o como una reacción individual a faltas de claridad y compromisos de parte de los diseñadores y gerentes del sistema. Así la incompetencia del individuo es sólo un síntoma del mal sistema entero. Cuidando el bienestar organizacional del sistema entero, los dirigentes así minimizan la incompetencia dada en un nivel individual.

Echando la culpa de la incompetencia al individuo, es natural que los dirigentes del sistema resuelvan su insatisfacción por reemplazar al empleado designado como incompetente.

Ordinariamente, esta táctica no es una verdadera solución, porque se observa que una vez eliminada la persona incompetente, otro y otros empleados que antes trabajaban bien, empiezan a demostrarse ineptos.

La incompetencia individual es raras veces intencional. De la misma manera en que los buenos hábitos laborales se difunden es una empresa la incompetencia se contagia, es contagiosa porque el sistema la propicia en un empleado y de esté a todos.

Los miembros de una organización expresan su solidaridad sentimental para sus colegas por una tendencia de cumplir el trabajo con la misma ética, de ver como importantes los mismos valores y de tolerar las mismas deficiencias e ineficiencias, aun cuando estas son pruebas irrefutables de la incompetencia. Los líderes del sistema tienen que mantenerse enterados de estas corrientes colectivas para poder guiarlas y ajustarlas a las necesidades de la tarea principal.

Uno de los deberes de los dirigentes del sistema es analizar esta presión de un buen índice de la probabilidad de la existencia de incompetencia dentro de la organización. Son los altos dirigentes y gerentes los que tienen un papel central en la determinación de cuales son los comportamientos y valores que se convierten en la cultura organizacional.

Si la incompetencia no es individual, tampoco es un concepto objetivo; se aprecia la incompetencia parcialmente según los requisitos del trabajo, parcialmente según las exigencias de los dirigentes de la organización, parcialmente por la necesidades de los clientes, en parte por la política nacional, y en parte por la cultura y tradición dentro de las cuales la empresa desempeña sus actividades.

Las expectativas, las costumbres y los hábitos admitidos por todos estos elementos contribuyen a la definición de la incompetencia que será reconocida a un determinado contexto laboral.

## 8.1 Causas particulares de la incompetencia

Varias causas menos generales de la incompetencia pueden notarse. Una persona llega a ser incompetente si no sabe desarrollar una relación profesional y colectiva con sus compañeros de trabajo. Así mismo una empresa llega a ser incompetente, si no sabe desarrollar o negociar un trato respetuoso con los usuarios de sus productos o servicios.

A veces, la vanidad y presunción pueden contribuir indirectamente a la incompetencia. El ejemplo clásico es el del gerente que piensa que mientras menos accesible y mas alejado de sus subordinados y de los clientes del sistema, más importante e imponente es. Lógicamente la calidad de su trabajo es circunscrita, porque no tiene contacto con las necesidades actuales y siempre dinámicas, del sistema entero.

La tradición de emplear a las personas por su físico, porque son amigos, familiares, sin tomar en cuenta su capacidad para cumplir con los requisitos del puesto, hace que tanto el dirigente encargado de la contratación como el empleado así contratado sean ineptos.

Cualquier empleado, laborando en un puesto para el cual no posee ni el talento, ni la preparación, ni el deseo, resulta ineficaz. La competencia de quien lo empleó se pone en duda. Tanto el empleador como el empleado tienen la responsabilidad de asegurar una correspondencia entre los requisitos del puesto y las competencias del candidato. En sus varias funciones, como en la de la contratación de nuevos empleados, la organización debe instalar una estructura operacional que sea racional y que así favorezca la competencia.

## 8.2 Causas generales de la incompetencia

Es fácil que de vez en cuando un empleado sea visto como incompetente si la empresa no ha definido, de manera operativa, las múltiples fronteras pertinentes al trabajo. Los empleados y los empleadores tienen que estar orientados con referencia a las fronteras de los papeles que han de tomar. ¿Cuál es su función, cuales son sus responsabilidades, cual es su verdadero cargo, que grado de estabilidad hay en cuanto a la actual definición de su papel y cargo, con que recursos cuenta la persona que toma ese papel, a quien debe uno recurrir en casos de duda, de que y de quien depende su evaluación de competente o incompetente?.

### 8.2.1 La comprensión de la tarea es de suma trascendencia

¿En que consiste la tarea colectiva e individual? ¿dentro de cuáles límites hay que lograr estas tareas? ¿en que horario? ¿con cuáles prestaciones? ¿que imagen y cuales valores quiere proyectar la empresa?.

Igualmente, los límites de la autoridad del empleado tienen que precisarse. ¿cuál es el nivel de autoridad necesaria para alterar las fronteras del papel, del cargo y de la tarea del empleado? ¿cuándo? ¿por qué motivos? ¿hasta que grado participa el empleado mismo en los procesos de determinación de las fronteras del trabajo?

La cantidad de estas preguntas a veces problemáticas y laboriosas de contestar, señala la complejidad de la relación continuamente negociada, entre los empleados y los empleadores.

Sin embargo, proveer respuestas claras a estas preguntas es un paso indispensable hacia la facilitación y el aumento de la competencia del sistema total.

En fin, uno aparenta ser incompetente cuando hace bien lo que le toca hacer, pero sin entender bien lo que se debe hacer, no es factible hacerlo con competencia.

### 8.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente, ¿qué es lo que disminuye, la incidencia de la incompetencia, sea del individuo o del sistema total? En primer lugar, la definición clara, explícita y pública de la tarea colectiva, de la tarea de cada miembro de la organización y del contenido y las fronteras de los papeles laborales. En segundo lugar, el respeto de estos parámetros por el personal, incluso siempre por los más altos directivos.

En otras palabras, cuando los miembros de un sistema comprenden sus cargos y los dirigentes del sistema realicen su tarea y públicamente lleven a cabo sus responsabilidades de una forma competente, la incompetencia individual y del sistema entero será prácticamente suprimida.

## 9. LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA MEXICANA

No sólo porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualidad, sino por el reto en relación con las actividades que se realizan en México a nivel de empresa.

Al reto que se refiere son las siguientes interrogantes:

- a) ¿Acaso se interesa el empresario por darle una capacitación constante y permanente al personal de su empresa?
- b) ¿Se está consciente de que, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, se necesita capacitarlo?
- c) ¿Cuánto personal se está capacitando y qué calidad se está alcanzando?

Como se observa estas preguntas no tienen fácil respuesta, entraña un compromiso de contribuir al bien de la persona, al incremento de la productividad y por lo tanto al bien común de la sociedad.

Es de convencerse, que muchos de los problemas que el empleado afronta se debe a la falta de educación o al encausamiento de la misma. Toda empresa, como es natural, está sujeta a un sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

## 9.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. De tal concepto se puede deducir que la función educativa adquiere, y adquirirá, mayor importancia en el medio.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores.

Desafortunadamente, la función educativa en las empresas mexicanas no tienen la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo como cumplimiento al mando legal. En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener.

## 9.2 RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL

Ante circunstancias como las que se viven en el mundo de hoy, el comportamiento se modifica y se enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. La empresa mexicana por lo tanto, se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en el dinámico entorno.

Promover, el conocimiento es uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistema institucionales de recursos humanos.

El reto del cambio y la innovación exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas.

Es precisamente en este tiempo, que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno; la modernización en México exige fundamentalmente de trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de la empresa y del país.

### 9.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

En nuestro país, la función de capacitación ha tenido aceptación en los sectores de la empresa pública y privada. También se podría decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de capacitación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y éste sea más significativo para el trabajador.

Existe algo muy importante acerca de la capacitación esto es:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

El sentido trascendente de toda función educativa; llámesele adiestramiento, capacitación, desarrollo, educación o entrenamiento. “la Educación en este momento es crucial”

La educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el uso de sus obligaciones, derechos y responsabilidades. Todo lo anterior constituye el objetivo esencial de la educación.

El fin primario de la educación concierne a la persona humana en su vida personal y en su progreso personal y en su progreso espiritual, no en sus relaciones con el medio social.

La parte esencial de la educación. Se refiere a su orientación inmediata para el bien del hombre; la persona humana y su propia perfección y desarrollo es el objetivo primordial de la educación, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que, así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprender a Hacer.

La educación se ha desvirtuado, se encuentra deformada, pues, al servir a otros fines, que no son los ya señalados, pierden en una palabra, su calidad humana y se torna en un servilismo injusto y deshonesto. Mucho se ha señalado que la educación actual pretende, más que orientar y promover la perfección del ser humano la manipulación de éste para lograr fines e intereses mal orientados.

Cabe decir que cualquier intento de educar o capacitar al personal de una empresa, por muy exitosa que sea desde un plano técnico, será un fracaso si se carece de una

profunda filosofía de la educación y no se entiende auténticamente su necesidad y trascendencia.

## 9.4 LA BASE CAMBIANTE DEL CONOCIMIENTO

La base cambiante del conocimiento se refiere, que las habilidades manuales se van modificando constantemente. Esto es que a los diez años o menos de haber concluido su profesión, todo profesionista o técnico se encuentra “OBSOLETO” si no han refrescado una y otra vez sus conocimientos

Es por eso que el hombre se encuentra con dos enemigos, en el avance moral, social, técnico y profesional; estos son: La Ignorancia y La Obsolescencia.

Cuando se habla de la Ignorancia se está refiriendo a la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre alejado de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona. Los resultados de la ignorancia pueden ser tan graves como el bajo nivel en la productividad, como también la integración grupal con los demás compañeros de trabajo.

La capacitación y/o adiestramiento es importante por los constante cambios y adelantos, sobre todo en los aspectos tecnológicos. Por consiguiente se tiene que mantener al día a la persona para su amplio desarrollo dentro de la empresa y también para que le permita tener una sana concepción del mundo, de su trabajo y desde luego de sí mismo.

El término Obsolescencia tiene similitud con el término de la ignorancia, pero se trata de fenómenos diferentes. Esto es, la Obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que no puede

orientarse hacia productivos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.

Por consiguiente esto implica un constante y sistemático programa de capacitación y/o adiestramiento. Ya que la capacitación y/o adiestramiento es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona.

## 9.5 LA CAPACITACIÓN QUE PRODUCE RESULTADOS

La capacitación que produce resultados es aquella que perfecciona el desempeño de las funciones básicas de un puesto atendiendo marginalmente a las funciones secundarias.

Para llegar a este discernimiento entre una y otra, después de un buen diagnóstico debe hacerse una minuciosa jerarquización de los diversos aspectos del desempeño de un puesto y a partir de ahí confrontar lo real con lo ideal y establecer las prioridades de capacitación.

La capacitación en México pasa todavía por una etapa de inmadurez. Es desde luego parte de su proceso y lo importante es que a partir de entender a esta función como fundamental para el futuro de México se participe en el esfuerzo por mejorar sus objetivos, sistemas, métodos e instrumentos. Sin duda, el compromiso de los patrones en este aspecto resulta ser el de mayor importancia.

Sin embargo, es importante recordar que la lista de obligaciones patronales en este renglón abarca mucho más que la mera responsabilidad de capacitar, Por lo tanto, hay que enfatizar que no basta con proporcionar capacitación, es necesario seguir e interpretar bien la totalidad de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

Las empresas en México tienen varias opciones para cumplir con sus responsabilidades de capacitación. El artículo 153 B - de la Ley Federal de Trabajo- indica las siguientes:

- a) Capacitar o adiestrar dentro de la empresa.
- b) Capacitar o adiestrar fuera de la empresa.
- c) Capacitar o adiestrar por conducto de personal propio.
- d) Capacitar o adiestrar por medio de instructores contratados especialmente.
- e) Capacitar o adiestrar por vía de instituciones, escuelas u organismos oficiales.
- f) Capacitar o adiestrar mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este caso queda a cargo de los patrones el cubrir la cuotas respectivas. Se cuenta con varias posibilidades para elegir a conveniencia de la compañía. Se trata de una obligación cuyos límites son las necesidades y peculiaridades del establecimiento. Cualquiera que sea la opción escogida, se deberá seguir el proceso reglamentado por la ley.

**Costos y Beneficios.** No ha faltado controversia en torno a esta reglamentación del derecho a la capacitación, particularmente de parte de quienes creen que representa solamente cargas económicas para la empresa. No ha faltado la inquietud empresarial que ve en esta regla una imposición que trasciende las posibilidades reales de la empresa.

Tampoco falta el que ve implicaciones de disminución de productividad al restar el tiempo de la jornada de trabajo el que el trabajador habrá de dedicar a su capacitación, con menoscabo de la producción y su consecuente utilidad, sin mencionar las ventajas a mediano plazo.

De hecho, se puede afirmar que la capacitación correctamente implementada puede ser, el punto de apoyo para un impulso decisivo al desarrollo económico y social del país. Sin embargo, por tratarse de una inversión, la capacitación no aumentará la productividad sino a mediano plazo y siempre que esté bien impartida y corresponda a las necesidades específicas del puesto. Es evidente que la instrumentación de un acabado sistema de capacitación habrá de impulsar nuevas y mejores relaciones de trabajo, ya que genera en el capacitado una legítima aspiración con mayores ingresos y mejores actitudes.

## 9.6 COMENTARIOS FINALES

Finalmente, el argumento más contundente en relación a los beneficios que la empresa puede derivar de la capacitación bien entendida es que está incrementará la productividad y consecuentemente reducirá sus costos. En este renglón, un mecanismo propuesto por los creadores de esta legislación para asegurar las bondades de la capacitación es el simple pero importante requisito de otorgar ascensos y llenar vacantes con quienes hayan demostrado ser aptos y tengan mayor antigüedad, obviamente un principio que habrá de tener significativas repercusiones sobre la productividad.

## CONCLUSIONES

En este trabajo se abordó la importancia del Recurso Humano en las organizaciones, así como el análisis de la problemática de diversos factores, por los que atraviesa en la actualidad esta área.

Es fundamental resaltar la importancia de los Recursos Humanos como seres humanos individuales. Cada uno debe ser respetado por lo que es, lo que necesita y lo que desea llegar a ser.

En el trabajo los individuos muestran patrones similares de comportamiento con ciertas características similares; mostrando también muchas diferencias. "Cada individuo que trabaja tiene sus propias necesidades, motivaciones, metas, experiencias. Cada uno tiene sus propias características físicas y psicológicas, cada ser humano no solamente es un producto de su herencia biológica sino también un resultado de sus relaciones con su ambiente".

Las relaciones familiares, las influencias religiosas, la obtención de un grado académico, la aplicación de innovaciones tecnológicas y varios factores adicionales del ambiente y la experiencia personal influyen en el individuo y en su trabajo. El Recurso Humano es sumamente importante para el éxito de las organizaciones. La gente proporciona el conocimiento y mucha de la energía necesaria para lograr los objetivos organizacionales.

Nos encontramos en los umbrales del Siglo XXI, en un México que enfrenta los mayores desafíos de su evolución económica y productiva.

En esta época caracterizada por la incertidumbre, los problemas, las amenazas y dificultades de toda clase, época en la que la inflación, la recesión y el desempleo son factores que amenazan nuestra economía, la administración de recursos humanos se vuelve cada vez más compleja y desafiante, simplemente porque se puede decir, que en una empresa la reducción de gastos suele hacerse mediante recortes en la nómina o en los beneficios que se otorgan a los empleados, ya que para muchos administradores este es el camino más fácil para enfrentar este tipo de crisis.

Hay que considerar la importancia de que los administradores deben ser conscientes de las necesidades organizacionales, de las del empleado y las propias, simultáneamente. No puede ignorarse ninguna de estas fuerzas. Los administradores deben trabajar para lograr un número de objetivos comunes a varios individuos y grupos al mismo tiempo. También se supone que el éxito de las organizaciones de la gente que trabaja en ellas, de los que administran y de los otros grupos, se puede lograr mediante el trabajo armonioso y en equipo. El administrador puede y debe buscar el logro de las metas para un número de individuos, grupos y para la empresa en general.

Hemos aprendido que el reto de las organizaciones y de las personas que colaboran en ellas está en sus posibilidades de cambio y adaptación a un entorno de negocios dinámico y altamente competitivo.

Todo ser humano que trabaja dentro de una organización, tiene un conjunto único de obligaciones y responsabilidades.

Una de las principales responsabilidades de quienes trabajan en una organización es hacer su labor consciente y responsablemente, además de estar adecuadamente

preparada para ello, y de trabajar en conjunto con la demás gente para lograr que el correcto trabajo se realice.

Es por ello que a través del presente trabajo de investigación, y una vez realizado un cuidadoso análisis de los diversos factores problema que enfrenta el área de Recursos Humanos actualmente, se muestra que efectivamente tal como se planteó en la hipótesis, es de suma importancia para la empresa detectar y resolver cualquier factor problema en sus Recursos Humanos para con ello poder alcanzar los objetivos organizacionales

También se está consciente de que, ante las circunstancias y frente al actual entorno de mercado, tecnología y competencia, las organizaciones están exigidas a implementar estrategias de Recursos Humanos, innovadoras, agresivas e interactivas. Tales estrategias deben dar respuesta a las cambiantes necesidades del negocio, promover la efectividad y satisfacción del personal e incrementar el servicio y finalmente la satisfacción del cliente.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos,  
Ed. Trillas, México, 1980.
2. Keith, Davis. El Comportamiento Humano en el Trabajo,  
Ed. Mc Gran Hill, México, 1991.
3. Mercado Ramírez Ernesto. Calidad Integral, Empresarial e Institucional,  
Tomo I, Capacitación Gerencial, Ed. Limusa, México, 1991.
4. Douglas Mc Gregor. El Aspecto Humano de las Empresas,  
Ed. Diana, México, 1990.
5. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica.  
Ed. Limusa, México, 1995.
6. Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos.  
Ed. Mc Graw Hill, México, 1985.
7. Wendell I. French. Desarrollo Organizacional.  
Ed. Prentice-Hall, México, 1996.
8. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna,  
Ed. Limusa, México, 1992.
9. Certo C. Samuel. Administración Moderna,  
Ed. Mc. Graw Hill, México, 1993.
10. Werther, Jr. Ph.D. Dirección de Personal y Recursos Humanos,  
Ed. Mc. Graw Hill, España, 1982.
11. Testa, G. Organización y Dirección de personal,  
Ed. Deusto, España, 1983.

## HEMEROGRAFÍA CONSULTADA

1. Castro Martínez Antonio. “Eficacia, Eficiencia y Productividad. Una aplicación practica”, Emprendedores (México, D.F.), enero-febrero de 1998, núm. 55, p.p. 14-18.
2. Garcia Morales Rolando. “La Asociación de Pequeñas Empresas como Medio de Desarrollo”, Emprendedores (México, D.F.), julio-agosto de 1998, núm. 52, p.p. 20-23.
3. Chirinos Sierra Alejandro. “El Administrador como Empresario”, Emprendedores (México, D.F.), noviembre-diciembre de 1998, núm. 54, p.p. 4-6.
4. Vili Martínez José. “El ser Humano”, Emprendedores (México, D.F.), noviembre-diciembre de 1998, núm. 54, p.p. 15-17.
5. Grabinsky Salo. “La responsabilidad Profesional del Licenciado en Administración”, Emprendedores (México, D.F.), marzo-abril de 1999, núm.56, p.p. 11-13.
6. Valdez Alejandro Francisco. “Grupos de Intercambio de Personal: Una alternativa para abatir costos”, Emprendedores (México, D.F.), septiembre-octubre de 1998, núm. 53, p.p. 23-28.
7. Emprendedores, publicación bimestral (México, D.F.), enero-febrero de 1998, núm. 49, p.p. 55-58.
8. Delgado García Jorge. “Inclusión, control y afecto”, Laboral (México, D.F.), noviembre de 1995, núm. 26, p.p. 50-23.
9. Rico Tavera Guadalupe. “La Capacitación en Acción”, Expansión (México, D.F.), noviembre de 1997, núm.724, p.p. 107-111.
10. Mustarós Antonio. “¿Quiere productividad?, Motívelos”, Expansión

(México, D.F.), septiembre de 1997, núm. 723, p.p. 101-108.

**12.** Cañal Ma. Josefa. “Asesore a su empleado”, Expansión (México, D.F.)

Octubre de 1996, núm. 702, p.p. 105-110.

**13.** Goleman Daniel. “ Los Recursos Humanos”, Expansión (México, D.F.)

Febrero de 1997, núm. 759, p.p.67-73.