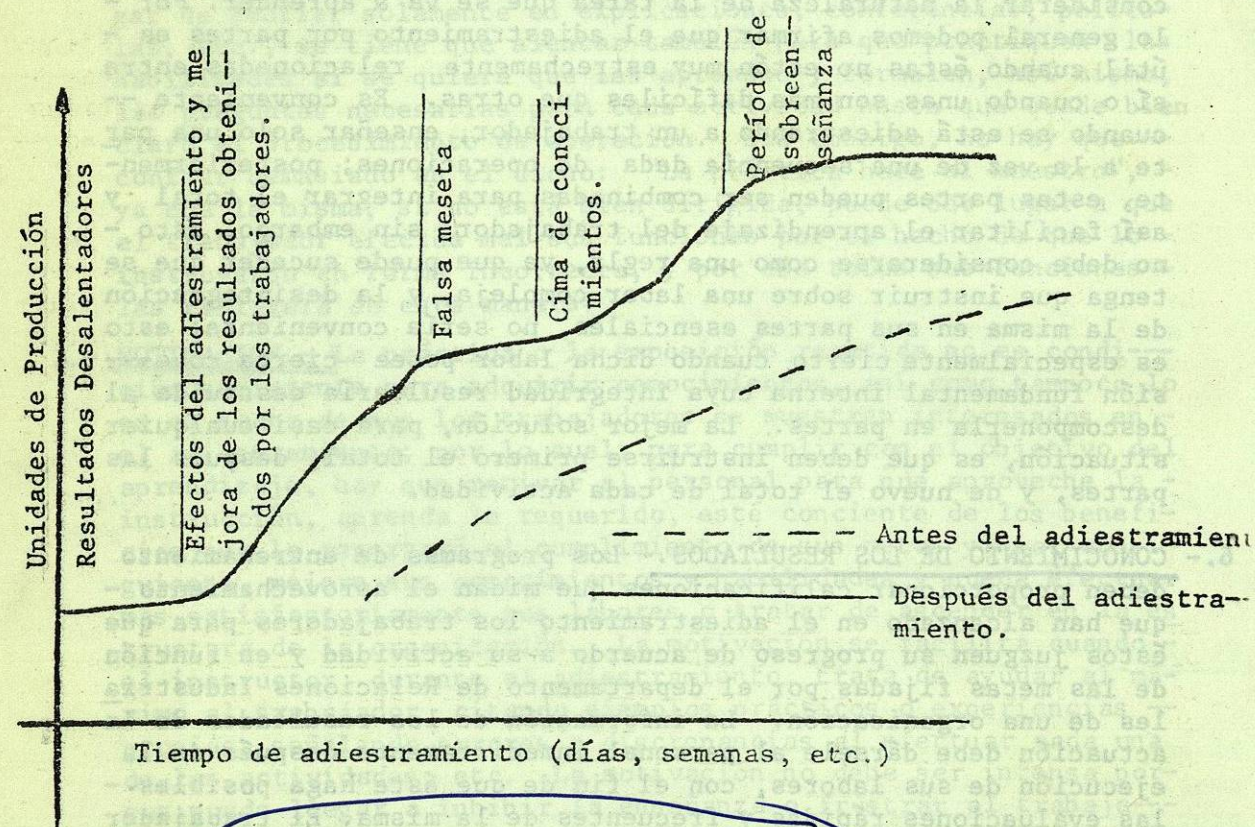


po de entrenamiento y las unidades de producción en cada período. Dicha curva nos dice cuando hay que motivar al trabajador durante la instrucción. Durante la fase inicial del entrenamiento, la mayoría de los trabajadores están animados por cierto grado de entusiasmo, producido por la novedad del trabajo, que tiende a sacarlos adelante. Posteriormente se presentarán situaciones en las que no ocurre ningún progreso en los trabajadores; estos períodos sin resultados se muestran en la curva como una línea horizontal llamada falsa meseta. Esto es un hecho incierto, porque el supervisor y el trabajador creen que éste ha llegado al máximo de aprovechamiento y sin embargo, este estancamiento puede ser debido a métodos poco efectivos de trabajo o bien, a una falta de motivación que aliente al trabajador a superarse. La forma de superar este período de estancamiento es por medio del conocimiento de los resultados de la actuación que está teniendo, o tuvo, durante el período de adiestramiento, y por medio de una gran cantidad de práctica que produzca un conocimiento a fondo del trabajo y que permita la integración de las partes de éste y así pueda seguir ascendiendo en la curva.



CURVA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

#### F) INTEGRACION Y FORMACION DE DIRIGENTES.

Para lograr una buena integración y formación de dirigentes (supervisores, superintendentes, contralores, gerentes, ejecutivos, etc.) es necesario conocer las necesidades de la empresa, y específicamente las de una área determinada de trabajo; es decir, el primer paso en este tipo de problemas lo constituye una revisión de los objetivos de operación de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

Enseguida, la empresa debe determinar, en función de las necesidades detectadas, la cantidad y características del personal dirigente que vá a requerir, lo cual es una labor muy ardua por los siguientes motivos:

- 1) Decidir entre promover al personal actual o contratar personal foráneo a la organización y
- 2) Localizar personal con las características requeridas para ocupar -- puestos de administración, dirección, supervisión, etc.

Las herramientas más comunes que son utilizadas por el ejecutivo de Relaciones Industriales de una organización para pronosticar y determinar los requerimientos de personal dirigente, son muy parecidas a las que vimos anteriormente en el tema relativo a la Planeación de los Recursos Humanos, o sean:

EL ANALISIS DE LA CARGA DE TRABAJO. -- Se utiliza esta herramienta para determinar la cantidad de trabajo que existe en cada puesto, y así ver la posibilidad, cuando las actividades del mismo sean muchas, de asignar un ayudante o asistente a titular de dicho puesto, o bien, separar tales actividades en dos o más áreas de trabajo. Se aconseja esta segunda alternativa cuando realmente, y previa comprobación, las actividades de un puesto sean muchas y ni siquiera con una gran motivación se pudiera lograr que el personal que lo ocupa efectúe las funciones y objetivos del mismo; ya que si se le asignase un asistente o ayudante al ocupante de dicho puesto, aquél podría evadir la responsabilidad y abusar de la autoridad que le confiere su posición en la organización.

ANALISIS DE PUESTOS. -- Mencionamos anteriormente que se requiere siempre que el personal, que vá a ocupar un puesto en una empresa, cumpla con los requisitos y características del mismo; por lo cual el análisis de puestos nos ayuda a determinar las especificaciones del personal requerido. Sin embargo, cabe aclarar que por lo general en los altos niveles de la organización "la persona hace al puesto y no el puesto a la persona", ya que la función de administrar (en sus cuatro facetas), dirigir o supervisar, va asociada muchas veces con las condiciones y situaciones ajenas a una empresa y por lo tanto, el cumplimiento de tales funciones, depende de la habilidad y conocimientos del personal que tiene a su cargo el funcionamiento de la misma.



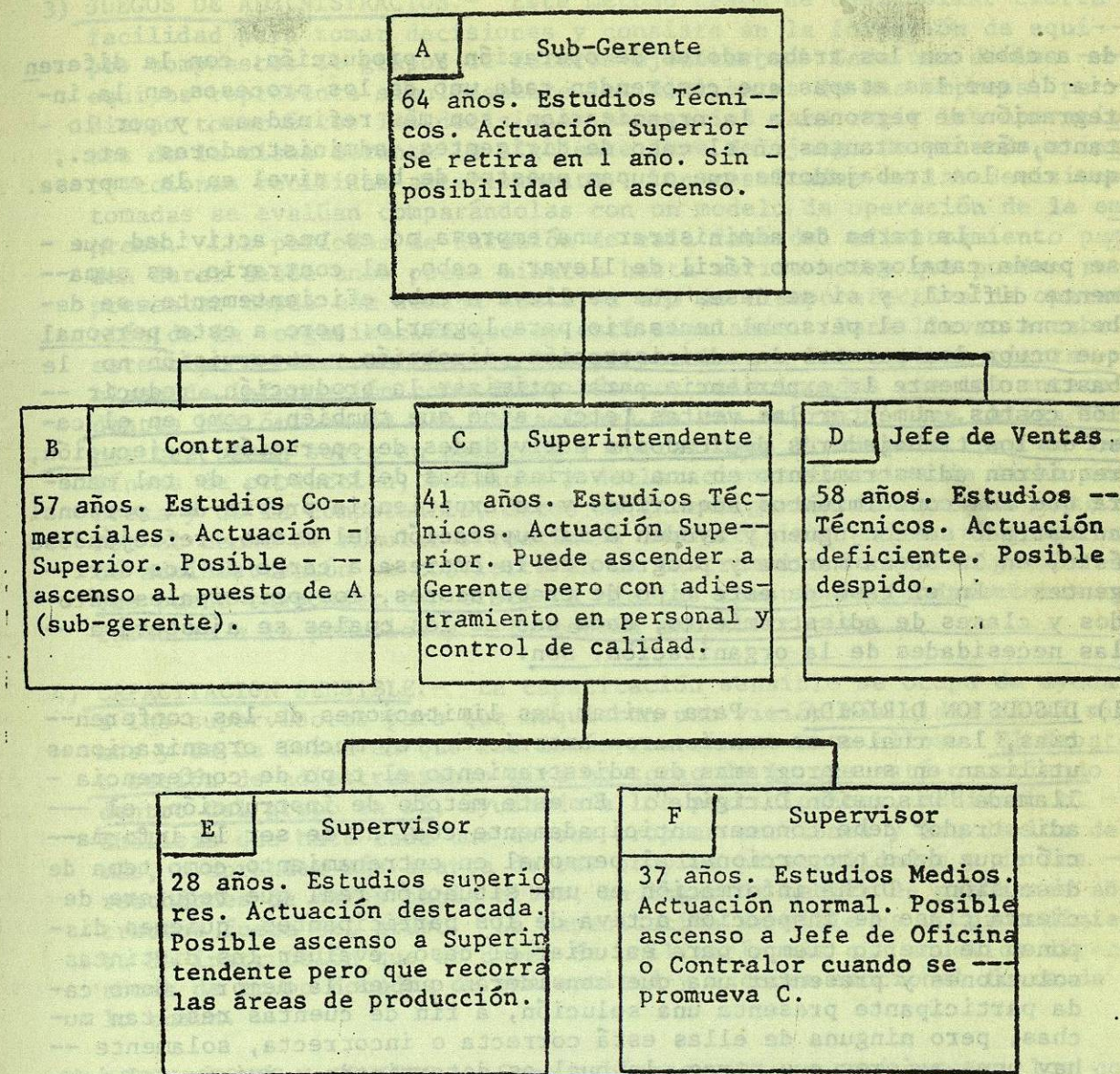
TABLAS Y PROGRAMAS DE REEMPLAZO.- Contienen información de cada puesto directivo acerca del título del mismo, localización física en la planta y en la estructura de la organización, nombre de la persona que lo ocupa, datos para reemplazo de ésta y nombres de los reemplazos potenciales, el tiempo probable en que cada puesto quedará vacante y el tiempo en que estará listo el personal de reemplazo para ocuparlo.

TABLA DE REEMPLAZOS DE PERSONAL DIRIGENTE

Puesto No.	Título del Puesto	Ocupa el Puesto	edad	grado	Reemplazo No. 1	edad	Puesto No.	grado	Reemplazo No. 2	edad	Puesto No.	grado
1	Gerente	Pérez	45	B	Garza	44	2	B	Mena	48	9	B
2	Sub-gerente	Garza	44	B	Mena	48	6	B	Medina	45	23	B
3	Contralor	Ríos	38	B	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Jefe de Ventas	Cobos	56	B	Montes	47	27	A	Pinal	42	15	B
5	Jefe de Personal	Reyes	48	A	Peña	50	25	B	Ponce	41	31	B
6	Jefe de Producción	Mena	48	B	Pinal	42	15	B	Costa	52	29	C

REGISTRO DE INVENTARIOS DE DIRIGENTES.- Consiste en una ficha de registro para cada una de las personas que ocupan puestos de administración, dirección o supervisión. En tales fichas figuran datos tales como: --- Edad, sexo, ocupación, años de servicio, puestos ocupados en la empresa y en otras empresas, tipo de experiencia, resultados de pruebas psicológicas, aficiones, conocimientos y características requeridas en el puesto que ocupa, proyección aproximada en el futuro de la organización, --- evaluación de su actuación, etc. Esta herramienta puede servir además para decidir la necesidad de adiestramiento de cada dirigente.

La política a seguir por todo buen ejecutivo de Relaciones Industriales debe ser: una vez que ya tiene un pleno conocimiento del personal actual en la organización, la de promover o transferir hacia --- otros puestos que están o estarán vacantes, a los dirigentes y trabaja-



REGISTRO DE INVENTARIO DE DIRIGENTES

dores que así se requiera, y no contratar a personal extraño en la empresa, ya que ésto podría causar que cayera la moral y buen estado de ánimo entre el personal actual. Cabe aclarar que las promociones y --- transferencias entre los dirigentes se deben de llevar a cabo en función de los objetivos y tendencias de la empresa y de la adecuada Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos de la misma.

Una vez que ya se han realizado los cambios en la asignación de cada persona, la organización puede, entonces sí, comenzar la labor de Reclutamiento y Selección, la cual es muy similar a la que es lleva-