

2ej 7

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## EL PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL UN CASO ESPECIFICO EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

### Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N

JORGE ALVAREZ CASANOVA  
JORGE RICARDO GARCIA PASTEN  
RUBEN DARIO GOMEZ ARREOLA  
ALEJANDRO ALBERTO VELAZQUEZ YAÑEZ

DIRECTOR DE SEMINARIO:

LIC. SERGIO FLORES DE GORTARI



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## CONTENIDO

### INTRODUCCION

#### CAPITULO I.

##### 1.- PLANEACION Y RECLUTAMIENTO

###### A) PLANEACION DE PERSONAL

- 1.1. REQUISICION DE PERSONAL
- 1.2. DESCRIPCION DE PUESTO
- 1.3. ANALISIS DE PUESTOS
- 1.4. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES  
DEL PERSONAL PARA CUBRIR EL PUESTO.

###### B) RECLUTAMIENTO.

- 1.5. FUENTES INTERNAS
  - 1.5.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FUENTES  
INTERNAS.
- 1.6. FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO
  - 1.6.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FUENTES  
EXTERNAS.

#### CAPITULO II.

##### 2.- SELECCION Y CONTRATACION

###### A) SELECCION

- 2.1 SOLICITUD DE EMPLEO
- 2.2 ENTREVISTA INICIAL O PREVIA
- 2.3 EXAMEN DE ADMISION
- 2.4 EXAMEN PSICOMETRICO

- 2.5. ENTREVISTA PROFUNDA O DE FONDO
- 2.6. ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO
- 2.6.1. ESTRUCTURA GENERAL DE LA INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA
- 2.6.2. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION LABORAL.

B) CONTRATACION

- 2.8. ALGUNOS ARTICULOS DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO DE MAYOR IMPORTANCIA AL LLEVAR A CABO LA CONTRATACION.
- 2.9. DURACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.
- 2.10. OBJETIVO A CORTO Y LARGO PLAZO EN LA CONTRATACION.
- 2.11. ANTIGUEDAD.
- 2.12 POLITICA DE SALARIOS ANUALES GARANTIZADOS
- 2.13 EL EMPLEO DE LISIADOS O IMPEDIDOS.
- 2.14 REGLAS DE PRACTICA DE EMPLEO JUSTO.
- 2.15 LAS MUJERES EN LA FUERZA TRABAJADORA.
- 2.16 LOS TRABAJADORES DE EDAD AVANZADA.
- 2.17 PERIODO DE PRUEBA.
- 2.18 INTEGRACION DEL EXPEDIENTE DE PERSONAL.

CAPITULO III.

3.- INDUCCION.

- 3.1. IMPORTANCIA
- 3.2. CONCEPTO DE INDUCCION
- 3.3. VENTAJAS DE UN PROGRAMA DE INDUCCION
- 3.4. PERSONAL RESPONSABLE AL LLEVAR A CABO LA - INDUCCION.
- 3.5. DURACION DE LA INDUCCION.

- 3.6. DISPOSICIONES LEGALES
- 3.7. REVISION POSTERIOR
- 3.8. LO QUE DEBE DE BUSCAR UNA EMPRESA AL IMPLANTAR SU PROGRAMA DE INDUCCION.
- 3.9. PROGRAMA DE INDUCCION.

#### CAPITULO IV.

- 4. CASO PRACTICO
  - 4.1. HIPOTESIS
  - 4.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION
  - 4.3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION
  - 4.4. CUESTIONARIO TIPO
  - 4.5. PRESENTACION DE RESULTADOS

#### CAPITULO V.

- 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
  - 5.1. CONCLUSIONES.
  - 5.2. RECOMENDACIONES.

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

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

En los últimos años se ha incrementado en forma sobresaliente la necesidad de entender desde un principio los problemas humanos, los cuales han propiciado que hasta ahora, se haya intentado con - tar con elementos técnicos, que profesionalmente ayuden a tener una concepción más clara del papel del elemento humano de todos sus aspectos y sobre todo en aquel que en última instancia asegure el éxito o el fracaso de éste, dentro de una organización.

La gerencia de nuestros días debe sentir cada vez más la nece sidad de conocer técnicas modernas de adiestramiento de personal y adaptarlas de tal manera que incrementen los niveles culturales y espirituales del grupo social. Por lo anterior los directivos de - ben tener en mente que los problemas que de la empresa se deriven no deben afrontarse en forma empírica.

El establecimiento de un departamento de personal, dentro de las organizaciones, va siendo cada día indispensable, se ha dicho o demostrado que no existe empresa demasiado pequeña para no necesi - tar de alguien dedicado a las funciones propias de la administración de personal.

A través del proceso de inducción se intenta proporcionar una - serie de elementos que puedan servir de guía para entender y aplicar más acertadamente la función de personal y sobre todo, valorar la im - portancia que éste representa.

Esperamos que el enfoque planteado al viejo problema de la induc - ción de personal, sirva de apoyo a aquellas personas que se han compro - metido y preocupado por establecer objetivos que aseguren la auto-rea - lización del personal.

## A) PLANEACION DE PERSONAL

La planeación de los Recursos Humanos es consecuencia, de una previa planeación global del organismo y dado que el Departamento de Personal tiene como función primordial el asesoramiento al patrón y servicio a todas las áreas, es de vital importancia para el organismo social la previsión del aprovisionamiento del recurso humano y el desarrollo de las habilidades potenciales de estos para el logro feliz de los objetivos de dicho organismo.

(1\*) "PLANEACION: Es un proceso por el cuál el ejecutivo compara las necesidades y metas presentes con las futuras y determina las acciones que deberán seguirse para alcanzar esas metas. Las acciones cubren diferentes etapas del tiempo futuro. Las corrientes a largo plazo, las situaciones rápidas y caóticas, las innumerables fuerzas sociales, políticas y económicas deben ser vigiladas y deben medirse y estimarse sus posibles efectos. De este modo los planes establecen una continuidad a través de una flexibilidad y adaptabilidad al cambio en la compañía se encaminen racionalmente hacia la consecución de las metas deseadas. De este modo la planeación es una función generalizada que incluye los procesos de determinación de metas, la formulación de políticas y la forma de decisiones.

Relaciones Humanas: Designará la función total de administrar y utilizar a los empleados de un organismo social, ejecutivos y demás trabajadores. Es un término que incluye todos los aspectos de

las relaciones de un organismo social con sus empleados tanto individualmente como en grupo. De este modo las Relaciones Humanas es sinónimo de Administración de Personal, Manejo de Personal, Relaciones Industriales o Administración y Dirección de la Fuerza de Trabajo.

Sin embargo, para entenderse cualquier problema concreto de las Relaciones Humanas deben tenerse en cuenta estas variantes:

1. Nivel dentro de la Organización
2. Tamaño de la Organización
3. Características de la Industria
4. Grado de Sindicación "

(2\*) "Un requerimiento esencial del Administrador es su habilidad para planear. El liderato efectivo en la ejecución de un plan o planes es secundario, la responsabilidad de planeación se extiende a toda función administrativa desde Compras, hasta Ventas y Servicios. La responsabilidad de planeación está unida a todos los recursos requeridos por la organización.

Por lo que la planeación de recursos humanos es una responsabilidad importante en todo organismo social.

La planeación de recursos humanos se hace interesante cuando los requerimientos del puesto especifican habilidades y capacidades escasas".

Dada la importancia del tema es conveniente definir los términos utilizados. Se entiende por planeación el proceso por el cual el ejecutivo compara las necesidades y metas presentes con las futuras y determina las acciones que deberán seguir para alcanzar esas metas.

(1\*) Administración de Personal  
Teoría y Práctica  
Delton E. McFarland  
Fondo de Cultura Económica  
México - Pag. 18

(3\*) A) Se tiene una relación con la filosofía de la prevención de problemas para que no ocurran y si ocurre pueden ayudar a evitar que empeoren.

B) Se tiene una relación de las funciones de la planeación y del control, ejemplo:

Una compañía sabe que necesita una fuerza de trabajo de determinado volumen durante cierto tiempo en el futuro. Puede planearse que se necesita contratar y entrenar una cantidad fija de candidatos potenciales para esos empleados tal plan ejercita una presión de control sobre el problema de una posible falta de mano de obra.

C) Se tiene la influencia que la planeación efectiva tendrán en las relaciones entre directivos y trabajadores, ejemplo:

Las relaciones con los trabajadores pueden ayudar a mantener realistas y apegados a las necesidades de las unidades de operación sus actividades diarias y sus programas a largo plazo".

(2\*) Dale Yoder  
Manejo de Personal y  
Relaciones Industriales  
Editorial Prentice Hall  
Sexta Edición en Inglés  
Agosto 1976.

(3\*) D. E. McFarland  
Administración de Personal  
1972 - Pág. 65

## 1.1. REQUISICION DE PERSONAL

Cuando se recluta demasiado personal y hay una gran variedad de puestos se le condensa haciendo resaltar los datos más importantes con el fin de agilizar su reclutamiento, a tales condensaciones se les llama requisiciones, que es la forma adecuada para pedir al Departamento de Personal, o al Sindicato en su caso, el nuevo trabajador en el tiempo oportuno, con especificación del puesto. Esta herramienta de uso interno, ayuda al mejor funcionamiento del Departamento de Personal en el área de Reclutamiento, para conocer los requerimientos que deben satisfacer los candidatos para ocupar el puesto específicamente.

Anexo # 1

## 1.2. DESCRIPCION DE PUESTO

La descripción de puestos es la identificación del mismo y permite conocer en qué consiste, es especialmente útil para seleccionar personal, cambiarlo a otros puestos o ascenderlo, y para que un nuevo trabajador conozca en qué consiste su trabajo.

Una descripción de puestos es el medio formal que, existe para informar al Comité de Valuación de Puestos en forma objetiva, concisa y precisa, sobre la naturaleza del puesto; porque existen, que se debe hacer y como se hacen las cosas. Como estas descripciones también se usan para Reclutamiento, Inducción, Desarrollo, Calificación de Méritos y Análisis de Organización, tanto como para Valuación de Puestos, sería totalmente inadecuado contentarse con un listado rutinario de responsabilidades, experiencia requerida, evaluación básica, relaciones, organizaciones, etc. Las descripciones deben proporcionarse a todas las personas que lo leen, el mismo entendimiento del propósito y la naturaleza del puesto, los resultados finales para cumplirlo y los motivos que facilitan o retrasan el logro de los resultados finales. Las descripciones no intentan dar una lista detallada de cada movimiento, dado por la persona que ocupa el puesto.

La descripción del puesto, debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace el ocupante en el puesto?
- ¿Como lo hace?
- ¿Porque lo hace?



Clasificar estos conocimientos en tres grados de intensidad: profundos, generales o básicos.

8. ¿Qué puestos le reportan?, mencionar únicamente los títulos de los puestos subordinados inmediatos.
9. ¿A qué puesto le reporta y qué otros puestos reporta su jefe?
10. ¿Con qué otros departamentos de la empresa se tiene comunicación regular?, (mencionar los títulos de los departamentos y el centro de trabajo cuando no sean de la propia planta).
11. ¿Qué relaciones se tienen fuera de la empresa, con quienes y para que?

FECHA \_\_\_\_\_

ANALISTA \_\_\_\_\_

### 1.3. ANALISIS DE PUESTOS

El Análisis de Puestos es importante porque cualquier elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo éste la unidad de trabajo, a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos.

Dependiendo de las funciones que han de realizarse en el puesto se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo variarán en cada caso. Examinar las características de cada puesto, resulta importante a fin de establecer los requisitos necesarios para desarrollarlo con posibilidades de éxito.

El Análisis de Puestos puede tener diferentes aplicaciones, y a continuación señalamos algunas:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva del personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.

- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individuales como colectivas.
- h) Para fines contables y presupuestables.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos
- k) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l) Para efectos de planeación de recursos humanos. (Incluyendo la elaboración de análisis hacia el futuro).
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión
- o) Como instrumento en auditorías administrativas.
- p) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

1.4. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL PARA CUBRIR  
UN PUESTO

---

Investigación de:	1. Conocimientos Técnicos	Inventario
	2. Características Personales	de
	3. Intereses Ocupacionales	Personal

1. CONOCIMIENTOS TECNICOS.-

Se concentran todos aquellos datos para determinar las herramientas teóricas prácticas de los candidatos.

- Evaluación estolar
- Preparación especial o capacitación
- Experiencia

2. CARACTERISTICAS PERSONALES .-

Son el conjunto de atributos tanto aunados como desarrollados de importancia para el desempeño del puesto.

- Habilidad analítica
- Agresividad
- Don de mando
- Razonamiento
- Vocabulario
- Inteligencia
- Relaciones Interpersonales
- etc.

Esta planeación de recursos humanos es de vital importancia para establecer las bases a las cuales deberá ajustarse el Departamento de Personal, estos pronosticos deberán realizarse tomando en cuenta los factores antes mencionados (tamaño de la industria y giro de la misma)

Iniciar el proceso sin una previa planeación de recursos humanos nos conduciría a una administración empírica y por tanto sin valor alguno.

## B) RECLUTAMIENTO

Toda empresa cuenta con un abastecimiento interior de mano de obra que está en función de sus actividades, de ascensos, traslados y capacitación. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones, el mercado exterior de mano de obra sigue siendo su fuente principal de personal.

Al efectuar un reclutamiento de este tipo, es conveniente tener en cuenta:

- a) Cuales son los puestos y qué requisitos exigen (descripción).
- b) Qué nuevos puestos se necesitan
- c) Qué proyección tiene o busca el negocio
- d) Reunir a las fuentes abastecedoras e identificar y localizar personas o grupos de personas que cuenten con las características y perfiles acordes a las necesidades presentes y futuras para cubrir los puestos nuevos o vacantes.

Es verdad que las múltiples vacantes que existen, son difíciles de cubrir, pues no es fácil encontrar personal calificado y capacitado para cubrirlas y para localizar las personas con las características requeridas, por lo que es necesario acudir a las siguientes fuentes de reclutamiento:

### 1.5. FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO:

- a) El inventario de Recursos Humanos de la corporación: Es importante que antes de hacer una búsqueda en el mercado de trabajo, se trate de localizar a personal propio de la corporación que por sus conocimientos, habilidades, capacidad y desarrollo, puedan observar mayores responsabilidades y esto represente para ellos un crecimiento adecuado y armónico dentro de la corporación.

Esto se deberá hacer conjuntamente con las demás áreas del Departamento de Relaciones Industriales (Administración de Personal y Relaciones Laborales) para que paralelamente se obtenga un diagnóstico más amplio y determinar más acertadamente las alternativas internas.

- b) Personal propio de la Organización: Esta fuente se debe manejar lo más adecuadamente posible, ya que aceptar o recurrir a sugerencias del personal interno de la Organización, algunas veces representa compromisos entre el solicitante y la Compañía. Es necesario hacer una tarjeta clave de personal que por sus relaciones externas puedan, en algún momento establecer contacto entre algunos candidatos interesados y disponibles para ser seleccionados.
- c) Cartera de la Corporación: Cuando en las fuentes anteriores no se ven resultados inmediatos, se podrá recurrir al Departamento de Recursos Humanos Corporativo a solicitar de acuerdo al perfil deseado, las solicitudes existentes en dicha cartera para que sean giradas a cada área de reclutamiento y selección que lo solicite.

- d) Prácticas profesionales rentadas: Como lo enuncia el objetivo de la política sobre el particular, es necesario que se vean las posibilidades de captar recursos humanos disponibles y potenciales para - contar con personal que tenga las características necesarias y que en un corto plazo de tiempo puedan ocupar posiciones vacantes próximas a futuras.

#### 1.5.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FUENTES INTERNAS

##### Ventajas:

- a) Premian la ambición y el empuje de la inspiración
- b) Nos garantizan un grado de lealtad.
- c) Sirven como base para colocar al personal en forma más adecuada de acuerdo con sus aptitudes.

##### Desventajas:

- a) Al promover al personal en la empresa, queda vacante el puesto del que fué promovido.
- b) Posible desorganización.
- c) Fomentar los rencores en contra de la empresa.
- d) Impide la obtención de nuevos puntos de vista.

## 1.6. FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO.

Será determinante la efectividad en cuanto a la utilización de estas fuentes de reclutamiento, la anticipación con que hayansido planeadas las necesidades de la Organización. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo y cubrir las vacantes oportunamente.

La utilización de estas fuentes, representa formalmente el incremento del costo del proceso de selección, del cual el manejo sobre estas fuentes deberá implicar una minimización económica y un mejoramiento de las relaciones de la Compañía con las fuentes ya establecidas de reclutamiento externo.

Las fuentes externas de reclutamiento, podrán ser manejadas de acuerdo a resultados y situación de cada área y será necesario garantizar su efectividad.

a) El Sindicato. Los sindicatos son una de las fuentes principales para obtener solicitudes, para diversos tipos de puestos, particularmente para los puestos operativos.

En algunas industrias los sindicatos, tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular, a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contactos de trabajo con la empresa.

- b) Agencias de Empleo. Puede ser posible que en ocasiones las empresas aprovechen la ayuda de las agencias de empleos para reclutar solicitantes. Estas agencias pueden servir como una extensión del Departamento de Reclutamiento, difieren considerablemente en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes, que pueden ser obtenidos a través de ellas.
- c) Instituciones Educativas. La creciente demanda de personal, ha llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en las secundarias, escuelas comerciales o universidades. Puesto que estas instituciones educacionales, eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces.
- d) Anuncios. Cualquiera que lea los periódicos, está familiarizado con las frases "Se Necesita" y "Se Solicita" en la sección de anuncios, para muchas empresas, los anuncios pueden ser la única fuente, cuando buscan llenar puestos vacantes de reclutamiento.

Anexo # 2

#### 1.6.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FUENTES EXTERNAS.

Ventajas:

- a) Eliminan la rotación excesiva de personal actual en la empresa.
- b) Proporcionan personal no viciado, con las prácticas comunes de la empresa y por lo tanto con nuevas ideas que pueden reportarnos considerable utilidad.
- c) Puede reducir los costos de entrenamiento.

Desventajas:

- a) Nos ofrecen personal que deberá familiarizarse con la forma de operar de la empresa.
- b) Limitan la posibilidad de ascenso para el personal actual (movilidad bloqueada).
- c) Su costo es más elevado.

La importancia del reclutamiento estriba en que hace una "persona extraña" un "candidato" para cubrir los puestos nuevos o vacantes. Al reclutar se deberán especificar claramente los requisitos que los aspirantes deben cubrir evitando así allegarse de personal sin estas características.

CAPITULO II

## 2. SELECCION Y CONTRATACION

A).- SELECCION

El proceso de selección lleva consigo la necesidad de conocer tanto las diferencias individuales en las personas como las exigencias del trabajo en cuestión, con el objeto de poder aprovechar en un mejor grado el talento y capacidades de las personas, buscando la adaptación del hombre al trabajo.

En épocas pasadas la selección de personal se daba intuitivamente ya que se basaba en observaciones y datos subjetivos, inclusive en la actualidad algunas organizaciones lo realizan así.

Este tipo de selección es mala ya que no se aprecian determinados factores humanos como, habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, etc.

A partir de los principios de este siglo se puede decir que se da un tipo de selección de personal técnico en donde si se pueden observar los factores humanos y cuyo objetivo es el proceso de selección sobre un número razonable de alternativas que permitan contratar al candidato que reúna las características más apropiadas que aseguren la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera, al cumplimiento de los objetivos de la organización donde se contrate.

Los individuos responsables de tomar la determinación sobre la selección, deben de poseer una información adecuada para fundamentar tal determinación. Es esencial la información acerca de los puestos que deban llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y toda la información posible sobre

los mismos solicitantes. Puesto que la información que se les proporciona no siempre es completa y precisa, tiene la responsabilidad de buscar mayores informes de cualesquiera fuentes que estén disponibles.

La selección tiene como objetivo específico el elegir al individuo que por sus características, habilidades y experiencias, satisfaga mejor los requerimientos del puesto nuevo o vacante.

## 2.1. SOLICITUD DE EMPLEO

La fórmula de solicitud de empleo debe ser diseñada en cada empresa de acuerdo con sus necesidades, ya que si se utilizan las que comunmente existen, pueden resultar innecesarias un sinnúmero de preguntas que, lejos de ser útiles, pueden cansar al solicitante.

El llenado de la solicitud de empleo debe ser realizado, en todos los casos, por el propio solicitante, forma manuscrita y precisamente en el momento de solicitarlo.

La solicitud viene a ser una forma impresa que debe llenar el candidato, una vez que ha surgido de cualquiera de las fuentes de abastecimiento.

En ella se solicita al candidato todos aquellos datos que son de particular interés para la empresa, con el objeto de conocerla en una forma concreta.

- Es el instrumento más utilizado en selección y tiene dos propósitos.
  - a) Como inventario biográfico del solicitante, y
  - b) Como guía al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos de interés.
- Varía la forma y el contenido, en función del tamaño y tipo de empresa.
- En general, todas las formas de solicitud tratan de obtener información básicamente sobre los siguientes aspectos:

- a) Datos Personales
- b) Datos Familiares
- c) Estudios realizados
- d) Educación o capacitación complementaria
- e) Idiomas
- f) Conocimientos de maquinaria y herramienta
- g) Conocimientos de oficina
- h) Trabajos anteriores
- i) Asociaciones o clubs a que pertenece
- j) Pasatiempos
- k) Referencias personales
- l) Firma del solicitante

Mediante esta información el entrevistador podrá dirigir su entrevista.

El lugar que se asigne para el llenado de esta solicitud deberá ser en un lugar tranquilo, confortable y lo más privado posible, con el fin de evitar una mala imagen de la empresa y aumentar la disposición que para la entrevista inicial pudiera tener el candidato.

## 2.2. ENTREVISTA INICIAL O PREVIA

Es de hecho el primer contrato personal que se tiene con el candidato para ser entrevistado en la empresa, por lo que es recomendable crear una buena imagen de la misma sin exageraciones. La entrevista es una de las técnicas más usadas dentro del reclutamiento y selección de personal. Siendo éste una forma de recabar información, para tomar decisiones respecto a la contratación. De aquí que no se considere como un proceso rígido y mecánico, sino como un instrumento controlado y una verdadera técnica de investigación. - Esta entrevista es de carácter superficial: mas sin embargo, es el primer filtro al que es sometido el candidato y se utiliza con diversos fines:

- a) Tener una impresión personal del individuo.
- b) Cerciorarse que sea compatible con los requisitos generales del puesto, y con las políticas generales de la empresa tales como, horario, sueldo deseado, edad, disponibilidad, lejanía de su domicilio en relación con la empresa, facilidades de transporte, impedimentos físicos o mentales, perceptibles a simple vista, que dificulten el adecuado desarrollo del trabajo a desempeñar.
- c) Aclarar y confirmar con el candidato los datos expuestos por él en la hoja de solicitud de empleo, escolaridad, profesión, idiomas, causas de separación de anteriores empleos.
- d) Especificarse al candidato las condiciones generales y naturales del trabajo.

Es importante que una vez realizada esta entrevista se elabore una hoja de entrevista inicial que permita describir al candidato. Por ejemplo:

ENTREVISTA INICIAL O PREVIA

PRIMERA IMPRESION

1. Apariencia Personal:

Sin indicio de cuidado en vestido  
y persona. \_\_\_\_\_

Limpio y de buena apariencia \_\_\_\_\_

Muy cuidadoso de su aspecto \_\_\_\_\_

2. Características Físicas:

Sujeto a achaques menores, no de-  
finidos. \_\_\_\_\_

Parece en buena condición física \_\_\_\_\_

Parece en excelente condición  
física \_\_\_\_\_

3. Voz:

Difícil de oír, habla confusamente \_\_\_\_\_

Agradable, de buen tono \_\_\_\_\_

Muy clara, fácil de entender \_\_\_\_\_

4. Postura:

Denota incomodidad \_\_\_\_\_

Correcta, natural \_\_\_\_\_

Muy natural, cómoda \_\_\_\_\_

5. Habilidad para expresarse:

Habla con dificultad, trabajosamente \_\_\_\_\_

Se expresa bien, claramente \_\_\_\_\_

Muy buena expresión, fácil \_\_\_\_\_

6. Confianza en sí mismo:  
No muy firme y decidido \_\_\_\_\_  
Demuestra firmeza y decisión \_\_\_\_\_  
Muy seguro de sí mismo, Auto-  
suficiente. \_\_\_\_\_
7. Educación:  
Modales mediocres \_\_\_\_\_  
Buenos modales \_\_\_\_\_  
Refinado \_\_\_\_\_
8. Inteligencia:  
Poco inteligente \_\_\_\_\_  
Inteligencia común \_\_\_\_\_  
Demuestra brillantez \_\_\_\_\_
9. Ambición:  
Poco ambicioso \_\_\_\_\_  
Ambicioso \_\_\_\_\_  
Muy ambicioso \_\_\_\_\_
10. Personalidad Aparente:  
Común \_\_\_\_\_  
Agradable \_\_\_\_\_  
Muy agradable \_\_\_\_\_
11. Experiencia:  
Sin experiencia \_\_\_\_\_  
Poca experiencia \_\_\_\_\_  
Experiencia requerida \_\_\_\_\_
12. Aceptación:  
No aceptable \_\_\_\_\_  
De posible aceptación \_\_\_\_\_  
Aceptable \_\_\_\_\_

### 2.3. EXAMEN DE ADMISION

Si después de realizada esta entrevista, se sigue juzgando al candidato como una persona idónea para ocupar de - terminada posición se deberá practicar al candidato al me - nos las pruebas, exámenes o tests psicológicos, psicométri - cos y de conocimientos, de acuerdo con el tipo de trabajo - para el cual se esté reclutando el personal.

Los exámenes psicológicos por su efectividad han logra - do alcanzar un sitio firme y reconocido en la empresa. So - bre todo en grandes industrias.

Dichos exámenes complementan los datos obtenidos en las fases anteriores del proceso de selección y sus resultados, al ser cotejados con las fases posteriores, permiten obtener un "Retrato Hablado" del candidato lo más cercano a la reali - dad.

El fin que persiguen estas pruebas psicológicas es el - permitir seleccionar al mejor candidato entre un número deter - minado.

Estamos conscientes de que no todas las personas son igua - les y que por lo tanto, no todas reaccionan en la misma forma por lo que es indispensable conocer las cualidades de cada uno de los candidatos para poder canalizarlos de tal manera que su desarrollo sea positivo.

Relación de pruebas psicológicas y de aptitudes para selec - ción de personal disponibles en México (ver Anexo # 3).

No obstante hay que señalar nuestra inquietud y preocupa - ción ya que lo general en nuestro país padecemos de la importa - ción de este tipo de tests que no han sido adaptados en su tota -

lidad a nuestro medio, y lo tanto, su validez no siempre resulta confiable.

#### 2.4. EXAMEN PSICOMETRICO

Otros de los pasos de inducción del personal es el exámen psicométrico y considerando que no todas las pruebas nos miden la totalidad de rasgos, es importante que hagamos una buena investigación de ese aspecto y elegir las pruebas que mejor nos califiquen dichos rasgos.

Existen cinco tipos diferentes de pruebas, las cuales pueden satisfacer la calificación de los rasgos.

1) Pruebas de Inteligencia.

Estas pruebas miden la capacidad general de las personas, o su coeficiente intelectual.

2) Pruebas de Habilidades.

Estas nos indican las áreas donde puede destacar una persona, indicándonos la mayor o menor facultad para desempeñar determinada labor.

3) Pruebas de Aptitudes.

Indican las áreas donde la persona ha tenido alguna preparación escolar o capacitación.

4) Pruebas de Intereses.

Estas pruebas nos van a mostrar la actitud o sentimiento del sujeto, enfocados hacia determinadas áreas. ejem. El personal técnico se inclinará hacia la mecánica, dibujo, soldadura y electricidad. El personal de oficina se inclinará hacia los aspectos humanitarios, matemáticos, físicos, literarios, etc.

5) Pruebas de Rasgos de Comportamiento.

Miden los rasgos específicos de las personas y como resultado del conjunto de estos rasgos se determina el perfil del comportamiento

## 2.5. ENTREVISTA PROFUNDA O DE FONDO

Como su nombre lo indica requiere de mas tiempo para conocer más a fondo al candidato, así como aspectos de su personalidad sobre:

- Familia
- Trabajos anteriores
- Carácter
- Motivación
- Intereses
- Cultura

Por lo general se acostumbra hacer después de que fueron aplicadas las pruebas psicológicas o de aptitudes.

Para llevarla a cabo se deben de analizar previamente los resultados de cada una de las fases anteriores del proceso.

Esta entrevista es sumamente importante y a la vez puede en ocasiones, ser un factor determinante o definitivo en la decisión que se tome respecto al candidato, por lo que es en extremo delicada, y por norma debe ser realizada por entrevistadores bien entrenados para ello.

Usualmente es un tipo de entrevista no dirigida y en ocasiones puede ser dirigida en la que el entrevistador encausa el diálogo pero también dejando en libertad al entrevistado para que hable sobre los aspectos que desee.

Esta entrevista requiere de una persona que tenga conocimiento y habilidades en todos los principios de relaciones humanas, comprensión necesaria hacia los sentimientos de otras personas y ser capaz de captar el significado de sus reacciones.

## 2.6. ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO

Es fundamental que la persona, agencia, trabajadora social o investigador que lo realice, actúe siempre de manera imparcial, seria y con profesionalismo, ya que del reporte que nos entreguen dependerá la contratación del candidato y en la mayoría de los casos el grado de confianza que se le vaya a depositar.

En la actualidad se puede hacer este estudio por medio de:

- Cartas de recomendación de trabajos anteriores.
- Agencia de investigación
- Referencias por teléfono
- Referencias por carta
- Comprobación de referencias mediante visita personal.

De las formas antes mencionadas la última es la más efectiva y más recomendable y basados en los datos obtenidos en la solicitud de empleo y sobre todo en la entrevista que hayamos tenido con el candidato, será necesario delimitar las áreas o zonas de mayor análisis de investigación.

### 2.6.1. ESTRUCTURA GENERAL DE LA INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA

1. Conocer a cada uno de los miembros que integran la familia.
2. Situación económica y organización de la misma.
3. Antecedentes escolares del candidato.
4. Antecedentes laborales del candidato.
5. Períodos de inactividad laboral - Motivo
6. Relaciones Interfamiliares.

7. Condiciones y ubicación de la vivienda.
  - a) Tiempo de habitarla
  - b) Zona de ubicación
  - c) Ambiente de la zona
  - d) Estado del inmueble
  - e) Salubridad
  - f) Confort
  - g) Facilidades de comunicación, traslado
8. Antecedentes de vivienda para conocer el progreso obtenido.
9. Estado de salud del candidato.
10. Propiedades y ahorros
11. Relación con los parientes cercanos.
12. Clubs, asociaciones, sindicato y partidos a que pertenezca.

De todas las áreas a investigar dentro del estudio socio-económico destaca una ya que será la que proporcione el entorno laboral, siendo en muchos casos este el que origina el interés por contratar al candidato.

#### 2.6.2. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION LABORAL

1. Dirigirse a la persona indicada para proporcionar la información.
2. Puesto que desempeña el solicitante.
3. Fecha de ingreso
4. Ascensos o promociones que tuvo
5. Fecha de salida
6. Causas de separación
7. Estado de salud.
8. En caso de eventuales, por que no obtuvo la planta.
9. Sueldo inicial y final.

10. Actitud de cooperación
11. Estuvo afianzado
12. Eficiencia, Responsabilidad, Honestidad, Puntualidad
13. Relaciones con jefes, subordinados, compañeros
14. Perteneció al sindicato y comportamiento.

En caso de ser satisfactoria la información verificada se podrá seguir adelante.

## 2.7. EXAMEN MEDICO

El exámen médico es un paso más en el proceso selectivo, y viene a llenar un requisito legal, que dispone que todo trabajador sea examinado físicamente, enviándose una copia del resultado a la ST y PS, SSA o según el lugar de ubicación de la empresa los servicios coordinados de salud pública en el Edo. de México o a las autoridades competentes en el interior de la República.

Es indudable que el exámen médico es, en sí, una valiosa fuente de información para la empresa, y por su importancia resulta ser imprescindible en todo proceso de selección de personal.

A través del diagnóstico médico se puede percatar si el candidato sufría ya enfermedad profesional, o si hay indicios de ser alcohólico o drogadicto, si tiene una enfermedad infecciosa o si sufre de algún impedimento físico, no visible a simple vista, que pueda obstaculizar o entorpecer el buen desempeño de su trabajo.

Pero no sobra señalar que el exámen médico se aplica casi siempre al final del proceso de selección porque para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resultara generoso para algunas empresas, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya tiene una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas a ser contratado.

Por último la selección de personal es de gran trascendencia social ya que es el eslabón para el inicio de la actividad profesional de una persona y una mala selección se traduce en

una carga para la empresa y por lo tanto en una mala inversión. Ahora bien lo fundamental para que cualquiera de estas técnicas de selección ofrezcan todas sus ventajas, es el que sean verdaderos expertos los encargados de su implantación y aplicación.

## B).- CONTRATACION

Una vez agotadas las diversas fases de selección de personal se procede a realizar la contratación del candidato, seleccionado, no hay que olvidar que en la ley laboral se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

La falta de contrato suscrito es sumamente riesgoza, no sólo para el trabajador, sino más todavía para la empresa, pues en todos los casos es imputable al patron la falta de esta formalidad.

También constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

### 4\* "Para el Trabajador.-

Por que el contrato le brinda la seguridad respecto de:

- a) Sus obligaciones particulares, lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
- b) La contra-prestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

### Para la Organización.-

- a) Por que le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo, el análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.

- b) Por que le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Por que constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador en algunos conflictos laborales".

La contratación tiene como objetivo formalizar, con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa, para lo cual se recomienda tener siempre presentes las disposiciones emanadas de la legislación laboral, que a continuación se señalan:

#### Contrato Individual.

Es aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario (Aut. 20, Párrafo Segundo, de la Ley Federal del Trabajo)., lo que también constituye una necesidad de carácter administrativo tanto para el trabajador como para la organización.

#### Contrato Colectivo de Trabajo.

Es el convenio celebrado entre uno o varios Sindicatos de Trabajadores y uno o varios Patrones, o uno o varios Sindicatos de Patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales deba presentarse el trabajo en una o mas empresas o establecimientos (Art. 386 de la Ley Federal del Trabajo).

4\* Administración Recursos Humanos  
Fernando Arias Galicia  
Editorial Trillas  
México 1973.

Contrato Ley.

Es el convenio celebrado entre uno o varios Sindicatos de Trabajadores y varios Patrones o uno o varios Sindicatos de Patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales deba presentarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarando obligatorio en una o varias entidades federativas, o en todo el territorio nacional (Art. 404 de la Ley Federal del Trabajo).

2.8. ALGUNOS ARTICULOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO  
DE MAYOR IMPORTANCIA AL LLEVAR A CABO LA CONTRATACION

---

Artículo 20. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato Individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Artículo 21. Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Artículo 22. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de esta edad, y menores de dieciseis que no hayn terminado su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente en que, a su juicio, haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.

Artículo 23. Los mayores de dieciseis años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta ley. Los mayores de catorce y menores de dieciseis necesitan autorización de sus padres o tutores, y a falta de ellos, del sindicato a que pertenezcan, de la junta de conciliación y arbitraje, del inspector del trabajo o de la autoridad política.

Los menores trabajadores pueden percibir el pago de sus salarios y ejercitar las acciones que les correspondan.

Artículo 24. Las condiciones de trabajo deben hacerse constar, por escrito, cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Artículo 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, Nacionalidad, Edad, Sexo, Estado Civil y Domicilio del Trabajador y del Patrón.
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo
- V. La duración de la jornada.
- VI. La forma y el monto del salario.
- VII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos, o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.
- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones, y demás que convengan el trabajador y el patrón.

Artículo 26. La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 priva al trabajador de los derechos que derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad.

Artículo 27. Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea él mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

Artículo 28. Para la prestación de servicios de los trabajadores mexicanos fuera de la república, se observarán las normas siguientes:

- I. Las condiciones de trabajo se harán constar por escrito y contendrán, para su validez, las estipulaciones siguientes:
  - a) Los requisitos señalados en el Artículo 25;
  - b) Los gastos de transporte, repatriación, traslado hasta el lugar de origen y alimentación del trabajador y de su familia, en su caso, y todos los que se originen por el paso de las fronteras y cumplimiento de las disposiciones sobre migración, o por cualquier otro concepto semejante serán por cuenta exclusiva del patrón. El trabajador percibirá íntegro el salario que le corresponda, sin que pueda descontarse cantidad alguna por esos conceptos.

Artículo 29. Queda prohibida la utilización de menores de dieciocho años, para la prestación de servicios fuera de la república, salvo que se trate de técnicos, profesionales, artistas, deportistas y en general, de trabajadores especializados.

Artículo 31. Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.

## 2.9. DURACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.

Artículo 35. Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Artículo 36. El señalamiento de una obra determinada - puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

Artículo 37. El señalamiento de un tiempo determinado - puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- II. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador.

Se juzga conveniente transcribir un interesante comentario, sobre el período de prueba.

"Los contratos a prueba no están permitidos por nuestra legislación de trabajo en materia individual, por lo que los contratos de 28 ó 30 días carecen de toda eficacia jurídica".

5\* Doctor Baltazar Cavazos Flores,  
Nueva Ley Federal del Trabajo Tematizada  
Editoria Jus,  
México 1975.  
Pág. 224.

## 2.10. OBJETIVOS A CORTO Y A LARGO PLAZO EN LA CONTRATACION.

Una cuestión básica de política en la contratación es el posible conflicto entre los objetivos a corto y a largo plazo, de la contratación. Si se espera que los trabajadores encuentren carrera en la firma, y si esas carreras deben incluir promociones, la contratación se hará complicada. Los candidatos deberán tener potencialidades para la promoción, así como empleabilidad inmediata.

## 2.11. ANTIGUEDAD

Como la cuestión de antigüedad ha ganado aceptación como base para el despido, el nuevo llamamiento y la promoción, la política de contratación debería haberse modificado para reconocer las implicaciones de esta práctica. La antigüedad tiende a substituir los planes a largo plazo por las consideraciones a corto plazo, al formar el personal. Aún cuando las provisiones para la antigüedad varían, significan en general que aquellos que han prestado sus servicios por más tiempo tienen la primera oportunidad para los ascensos, y son los últimos en ser despedidos en los períodos de reducción de empleo. Hasta cierto punto, la contratación es para "buenas", mucho más que antes, cuando la antigüedad no se había generalizado. La política de contratación debe tener muy presente este cambio.

## 2.12 POLITICA DE SALARIOS ANUALES GARANTIZADOS

---

Actualmente, algunas empresas han establecido planes de salarios anuales garantizados. Al respecto, algunos, sindicatos han insistido en que esas garantías deben establecerse ampliamente por convenios colectivos. En general, esos planes aseguran a los empleados o a aquellos que por la longitud de sus servicios califican para la inclusión, que recibirán paga semanal regular durante todo el año, a pesar de las fluctuaciones en las demandas del producto. Esas provisiones han sido a la vez implicaciones cuantitativas y cualitativas para la política de contratación. Pueden sugerir que se empleen más pocos empleados nuevos y que se reduzca la fuerza laborante manteniéndola a un nivel que sea adecuado para períodos de producción reducida. Los necesarios aumentos en producción pueden obtenerse con trabajos extras. O bien los períodos de intensa actividad pueden llenarse con la cuidadosa contratación de personas para un tiempo limitado en tal forma que no resulten elegibles para la garantía de salarios.

Posiblemente la política note también la necesidad de contratar empleados versátiles que pueden ser cambiados de uno a otro trabajo. En muchos planes de salarios anuales garantizados, esas transferencias son de mucha importancia. En esos casos, la contratación de observar los requisitos para diversos trabajos y prestar especial atención a la evidencia de adaptabilidad personal.

### 2.13. EL EMPLEO DE LISIADOS O IMPEDIDOS

La política de contratación debe reconocer la obligación de personas lisiadas que estén calificadas para diversos trabajos. La política pública es muy clara al indicar el objetivo social de suministrar empleo adecuado para los lisiados. Los programas federales y estatales de rehabilitación y continuo trabajo de los comités nacionales y estatales son indicativos de la política pública a este respecto. Mediante "la contratación y la colocación selectivas" pueden salvarse los obstáculos de los impedimentos. Si las personas lisiadas son colocadas debidamente, la significación de sus impedimentos puede reducirse y aún eliminarse. La política debe ser positiva, buscando las mejores asignaciones de trabajo y posiblemente logrando así aplicar los talentos sobresalientes del individuo.

### 2.14. REGLAS DE PRACTICA DE EMPLEO JUSTO

La política de contratación puede modificarse, en algunas firmas o agencias, mediante la legislación de prácticas sobre el empleo justo, dictada por diversos estados y ciudades. Esa legislación prohíbe la discriminación basada en raza, color, religión o nacionalidad.

El alcance de esa legislación varía de manera que los contratadores deben estar al día acerca de los recientes desenvolvimientos y sucesos.

## 2.15. LAS MUJERES EN LA FUERZA DE TRABAJO

La política de contratación debe enfrentarse con el hecho de que las mujeres deben aceptarse en un gran número y variedad de trabajos. La discriminación contra las mujeres en el empleo es socialmente objetable porque al igual que otros tipos de discriminación termina en desempleo, bajo-utilización y desperdicio

En período de escasez de energía humana, la contratación se vuelve siempre al almacenamiento o reserva de trabajadores potenciales representados por mujeres. Conforme aumentan las filas de mujeres labrantes, también aumentan las disponibilidades de puestos supervisorios para las mujeres. Por lo mismo, se les debe dar un sitio prominente entre las fuentes prometedoras.

## 2.16. LOS TRABAJADORES DE EDAD AVANZADA

Las políticas de contratación deben también estar preparadas para encontrar número creciente de empleados entre los grupos más viejos de trabajo, con miras al futuro. La población de la nación y su fuerza trabajadora incluyen proporciones siempre crecientes en los grupos de más "edad".

Cada paso que amplía las posibilidades de vida y pospone la muerte tiende a aumentar las proporciones en los grupos de más edad.

Como podrá observarse el número de ciudadanos de edad en el futuro será tan grande, que mantenerlos ociosos sería bien difícil. Muchos de ellos están capacitados y deseosos de trabajar. Por otra parte, las políticas adoptadas en épocas de depresión y excedentes de trabajo buscan el sacar a estos viejos empleados del mercado activo de trabajo.

## 2.17. PERIODO DE PRUEBA

"¿Es lícito o posible celebrar un contrato por tiempo indefinido con un período de prueba?"

La Ley Federal del Trabajo, no regula los contratos individuales a prueba. La Suprema Corte de Justicia de la Nacional, ha fijado el criterio jurisprudencial de que los contratos de prueba, particularmente los de 28 y 30 días, carecen de relevancia jurídica, en virtud de que muchos patrones, resguardandose en dichos contratos, pretendían burlar las disposiciones de la ley de la materia, y así se daban casos de que trabajadores con más de diez años de antigüedad, en ciertas empresas estaban todavía sujetos a un contrato de prueba, o de 28 días.

Estimamos correcta la interpretación de nuestro más alto tribunal, y condenamos los abusos de los patrones que pretendan escudarse en dichos contratos. En todas las empresas que necesitan operarios cada vez mas calificados. En dichos casos, pensamos que si es factible celebrar un contrato por tiempo indefinido y establecer un período de prueba razonable, durante el cual el trabajador debe demostrar que tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo estipulado.

En los supuestos anteriores el período de prueba tiene que ajustarse estrictamente a la realidad y a las necesidades del puesto, pues sería improcedente fijar un período de prueba de más de 30 días a un trabajador no calificado. Además, durante el período de prueba hay que hacer las aseveraciones necesarias que permitan calificar al trabajador.

Ejemplo simplista: Empleados de Oficina (secretarias)

Término mínimo: 30 días

1. Demostrar su eficacia en tomar dictados en taquigrafía.
2. Comprobar que tiene la velocidad adecuada para los trabajos mecanográficos.
3. Demostrar que tiene buena ortografía, para cuyo efecto deberá sujetarse a un exámen.
4. Tener conocimientos generales sobre los diversos sistemas de archivo.
5. En algunos casos tener nociones generales de contabilidad.

Lo anterior aunado al resultado de la entrevista, en donde se calificará la presentación y trato del candidato.

## 2.18. INTEGRACION DEL EXPEDIENTE DE PERSONAL

Es muy recomendable que antes de que el candidato comience a laborar, ya se tenga en el archivo de personal su expediente debidamente integrado y requisitado, ya que, posteriormente, se rá difícil que el trabajador esté tan dispuesto como al principio, es decir, cuando aún está en calidad de aspirante al puesto.

- Solicitud de empleo o curriculum vitae.
- Dos fotografías recientes.
- Acta de nacimiento (cuando es el primer empleo)
- Resultado de pruebas psicológicas y de aptitudes
- Resultado de la investigación socio-económica.
- Reporte del exámen médico.

Copias fotostáticas de comprobantes escolares.

Copias fotostáticas de credencial afiliación IMSS o ISSSTE, de la credencial del Registro - Federal de Causante, de la licencia automovilística y licencia sanitaria, según el caso.

- Tarjeta de filiación dactilográfica (no muy usual, pero recomendable, según el caso).
- Certificado de antecedentes penales.  
Aviso de autorización de ingreso, con las firmas de conformidad correspondientes.
- Reglamento interior de trabajo, firmado en cada una de las hojas.  
Contrato individual de trabajo.
- Aviso de alta en el IMSS.
- Hoja de inscripción ante el Registro Federal de Causantes (primer empleo).

CAPITULO III

3.- I N D U C C I O N

### 3.1. IMPORTANCIA

La importancia de la Inducción en la Organización, radica en ubicar el nuevo elemento humano en su puesto, ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente, ya que de esto dependerá su buena disposición hacia el desempeño de sus funciones, puesto que las primeras impresiones darán una imágen definitiva al individuo, la cuál lo impulsará a seguir adelante o será necesario - reubicarlo o de lo contrario incoscientemente se afectará su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Si la imágen ha sido positiva, la reacción del trabajador hacia la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.

Si al contrario la imágen fué negativa, aunque siga perte neciendo o colaborando en la empresa, se concretará a desempeñar sus tareas encomendadas de una manera rutinaria, sin ningún interés, su actitud será negativa y su productividad será lenta, defectuosa y casi nula y puede causar verdaderos desajustes que a la larga pueden perjudicar a toda la organización.

En algunos casos no se trata solamente de proporcionar inducción al nuevo empleado, sino que los supervisores y los empleados ya contratados, pueden también necesitar orientación sobre determinadas situaciones. La introducción de los grupos minoritarios dentro de una compañía o la fusión de compañías por ejemplo puede hacer conveniente discutir los cambios propuestos con los empleados actuales y hacer las asignaciones de los nuevos empleados sobre una base que facilite la aceptación del cambio por parte de los empleados actuales. Todos los empleados - necesitan ser orientados de tiempo en tiempo.

### 3.2. CONCEPTO DE INDUCCION

El término INDUCCION es poco conocido en nuestro medio industrial, en algunas empresas les dan diferentes denominaciones como son:

ORIENTACION, INSTRUCCION, INTEGRACION, etc.

Algunos Conceptos de Inducción:

1. Según el diccionario de la Real Academia Española, Inducción viene de los vocablos latinos ( Inducto - Onis ) acción y efecto de inducir que significa: convencer, persuadir, mover a uno, incitar.

2. Según el diccionario Enciclopédico Aristos, Inducción significa: elevar el entendimiento desde el conocimiento de los fenómenos hasta la ley que los rige.

3. Desde el punto de vista de Scott Clothier Spregel - en su libro " La Dirección del Personal ", el programa de Inducción, consiste en programar la información y oportunidades que necesitan todos los nuevos empleados, para que se les ayude a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y llegar a sentir entusiasmo e interés por los ideales y responsabilidades de la empresa.

Independientemente del término con que se defina. Es necesario hacer notar que el término de Inducción abarca al conjunto de actividades que se realizan dentro de la Administración de Personal con el objeto de guiar, orientar e integrar a los trabajadores al ambiente de la Organización.

### 3.3. VENTAJAS DE UN PROGRAMA DE INDUCCION

Al proporcionarle toda la información de lo que será su nuevo medio ambiente, se acelerará la integración del individuo, en el menor tiempo, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Dado que una organización debe ser dinámica, con objeto de satisfacer las condiciones cambiantes que afectan sus operaciones, las políticas y los procedimientos organizacionales y la estructura y el contenido de los puestos deberán cambiar también. De lo anterior se deduce que el Programa de Inducción también debe ser dinámico, para que se aplique continuamente a todos los miembros de la organización y éstos estén actualizados en los cambios que se suceden.

La mayoría de los empleados cumplirán con las reglas si comprenden el significado de ellas. Proporcionándole una explicación sobre la importancia y el significado de las reglas de la organización, el empleado no se opondrá, ni se resistirá a cumplirlas.

El programa de inducción de toda aquella información necesaria para conocimiento del nuevo empleado, como a la vez - de toda la información necesaria para los empleados de la organización en situación de cambio y/o actualización de todo aquello que ocurre en la empresa.

### 3.4. EL PERSONAL RESPONSABLE DE LLEVAR A CABO LA INDUCCION

El Departamento de Personal generalmente es responsable de coordinar las actividades de inducción de la Organización y de proporcionar la información relacionada con las condiciones de empleo, los salarios y prestaciones. También es responsable de organizar y conducir las clases de inducción y de preparar manuales, películas y materiales similares. Se considera el Departamento de Personal ya que es el primer contacto que tiene el nuevo empleado con la Organización

No obstante, el Departamento de Personal se encuentra con ciertas limitaciones en su capacidad para introducir principiantes, porque se trata de una organización marginal, con la que el empleado tendrá tan sólo un contacto periódico una vez incorporado y por lo tanto no constituye un elemento significativo de su ambiente social cotidiano. El grupo al que debe ajustarse en definitiva es al de su equipo de trabajo y en él ha de integrarse realmente.

Por eso, por más cuidadosamente que le preparen en el Departamento de Personal y por más que intenten hacerle sentirse bien recibido, puede encontrarse en un mundo poco cordial, si los otros trabajadores le acogen con frialdad. Pero si los trabajadores y los jefes son amables e intentan hacerle sentirse bien, si le asisten en sus dificultades desde el momento en que se incorpora a su puesto, se le hará sentir como en su casa.

Por lo tanto, en primer lugar, el responsable de la inducción es el Departamento de Personal y en segundo lugar, los Jefes Inmediatos y los Compañeros de Trabajo.

En muchas ocasiones el principal problema consiste en la actualización constante de los datos. Es muy frecuente que los trabajadores olviden o no consideren necesario avisar a la organización acerca de cualquier cambio en sus datos personales; estado civil, domicilio, escolaridad, etc.

Los datos anteriores pueden modificarse y aumentarse - de acuerdo, a las necesidades de cada organización.

### 3.5. DURACION DE LA INDUCCION

En sentido estricto no es posible determinar cuando se inicia y en donde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho ésta se inicia desde el momento en que es recibida para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir.

Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplicar con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo. Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de la inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria.

Es por ello que, independientemente de su contenido técnico es imperativo considerar que cuando se inicia por vez primera las actividades en una empresa los individuos exageran sus necesidades de apuro y seguridad de adaptación, de tal suerte que las actividades que se realizan deben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de empresa de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre esto.

### 3.6. DISPOSICIONES LEGALES

Existen procedimientos que son obligatorios de acuerdo a diversas leyes en vigor que tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones obrero patronales vistas desde un aspecto administrativo. Ya que la ley presupone la existencia del contrato de trabajo y de un reglamento interior.

Así vemos que con la obligatoriedad de la existencia del contrato de trabajo y del reglamento interior, ayudará en una forma implícita a la integración de los trabajadores o la organización, porque a través de sus documentos, que en los programas de Inducción son considerados ayudas técnicas, le proporcionarán cierta certeza respecto a sus derechos y obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo, de prestación del servicio.

Las contraprestaciones que reciben por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc. así como su estabilidad relativa en el empleo. Todo esto facilitará en cierto grado la integración del trabajador a la Empresa.

Pero hay que hacer hincapié que este tipo de información es muy relativa en cuanto a su contenido, y si a ésto le agregamos que el contrato de trabajo fuera verbal o que el trabajador no supiera leer, en este caso la ayuda técnica no cumplirá con su contenido.

Además desde los puntos de vista sociológicos y psicológicos consideramos que la existencia de un contrato de trabajo, así como la entrega de un reglamento interior, a pesar de ser ayudas técnicas no ayudaría lo suficiente para la integración del personal desde dicho punto de vista.

Por lo que deben de ser complementadas por una orientación o instrucciones precisas que ayudan a lograr una integración plena.

Los empresarios deben de estar conscientes de los beneficios que aporta la adaptación y aplicación de un buen Programa de Inducción y que aunque no existen leyes o normas que obliguen al uso, éste debe realizarse por conveniencia propia.

## 3.7.

REVISION POSTERIOR

La inducción adecuada del nuevo empleado puede perder su valor si no se practica algún reconocimiento de su progreso. Sin esta clase de revisión no habrá manera de descubrir fallas en las técnicas de inducción, o en los programas de entrenamiento sino hasta que se hayan producido daños considerables. Por lo más favorablemente que le haya impresionado al nuevo empleado su inducción, es imposible que no sufra algún menoscabo su moral si se le abandona cuando aún no ha cobrado la completa seguridad en todos los aspectos del trabajo.

Las entrevistas de revisión posterior con los nuevos empleados durante y al término formal de la inducción siguen siendo indispensables. Dan oportunidad para contestar preguntas insolutas y a la vez evaluar la manera en que se está ajustando el trabajador al trabajo, estimar la corrección de su colocación y establecer la eficacia del procedimiento de la inducción. En la mayoría de las organizaciones, la revisión posterior es responsabilidad conjunta de los funcionarios de línea y "staff".

Donde se lleva a cabo, el papel principal lo lleva el supervisor.

La entrevista de revisión posterior por parte del departamento de personal trata de establecer, mediante el número mayor de vías que le es posible, el grado en que ha llegado a absorber la organización al empleado. Utiliza métodos directos hasta cierto punto, mediante preguntas francas y directas.

Abarca los problemas de alojamiento, transportación y la necesidad de uniformes en especial. Revisa la información - que le parece ser interesante, aunque no indispensable. Trata de definir su actitud ante su trabajo en particular y estimula sugerencias e ideas de como mejorarlo. Para evitar el traslado obvio, es necesario que la revisión posterior del supervisor se coordine con la del departamento de personal. A la vez, problemas especiales que surgen en una entrevista o en la otra, deberán turnarse a la persona encargada si es que el entrevistador que los nota no pueda resolverlos. En términos generales la entrevista de revisión posterior del supervisor está más - orientada hacia el trabajo que la entrevista del departamento de personal.

Algunas veces titubean supervisores ante la necesidad de solicitar el cese de los empleados nuevos, ya sea porque no cuentan con pruebas conclusivas de la impotencia, o porque no quiere clasificarse como "negros". También, y en vista de sus muchas - responsabilidades, los supervisores no cuentan con el tiempo que se requiere para reconocer cuidadosamente el progreso de sus empleados nuevos. Por lo tanto, es tarea del jefe de personal recordarle a cada supervisor de línea cuando se cumple el plazo y de la necesidad de presentar un informe sobre cada nuevo empleado. Un cuestionario bien preparado consigue que los informes sean completos y uniformes, y ayuda a reducir el número de casos en el que el incumplimiento del trabajo pasa desapercibido.

3.8. LO QUE DEBE BUSCAR UNA EMPRESA AL IMPLANTAR SU  
PROGRAMA DE INDUCCION.

---

1. Ahorrarle tiempo y trabajo al empleado y a la compañía puesto que si no está bien informado, constantemente - estará molestando a su supervisor y a sus compañeros - con preguntas.
2. Reducir la rotación, puesto que los estudios de la rotación demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses del empleo.
3. Informar de las políticas, los reglamentos, los beneficios, etc., de su compañía.
4. Crear una actitud favorable hacia la compañía.
5. Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.
6. Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo empleado con la compañía.

### 3.9. PROGRAMA DE INDUCCION.

Es necesario hacer hincapié en que la introducción de un individuo a un organismo nuevo, bien llevada trae como consecuencia la estabilidad del personal, ya que este ve la oportunidad de realizar sus objetivos al dar todo su potencial, en la empresa que lo ha introducido.

La inducción es parte vital de una cadena que toda empresa debiera llevar a cabo, ya que en ella está el personal que ingresa y se da una idea o panorama general de la organización a la que ha tomado parte, y este personal conoce el giro de la misma, el crecimiento de ésta, sus instalaciones, las presta - ciones que le pueden ser otorgadas, al personal ejecutivo al que puede acudir en caso de existir alguna duda o problema etc.

Evitando así costos de diferentes conceptos como, la duplicidad de funciones, fugas de autoridad, tiempos y movimientos y fundamentalmente la rotación de personal, desarrollando la in - ducción de manera tal, que no quedara duda de los tópicos que existen dentro de la organización a lo cual la integración sería de óptimos resultados.

Además una persona mal introducida trae consigo una pertur - bación sin trascendencia aparente, pero que en el fondo perjudi - can la marcha del conjunto en el tiempo que dure su inadaptación. Como ya se ha dicho el problema del individuo consiste en que son vitales para su desarrollo las primeras impresiones (para su futu - ra actividad en una proporción mayor de lo que él mismo o los de - más pueden imaginar), por lo cual es conveniente cuidar todos los detalles y formalidades que han de serle necesarias para ejecutar su trabajo dentro de la máxima normalidad, esto es que se sienta como un elemento más en la organización.

Es necesario pues establecer un programa de inducción - del nuevo trabajador, que contenga como mínimo los siguientes puntos:

- I. Reunión con el personal de nuevo ingreso, el día de su contratación, primer día de trabajo.
- II. Información y explicación amplia sobre el manual de bienvenida, que debe contener los siguientes tópicos:
  - a) Historia de la Organización.

En este punto se debe cubrir de una manera general todos los aspectos de la misma tales como, fundación razón social, diferentes denominaciones, objetivo para lo cual fué creada, crecimiento, productos y/o servicios que realiza, funciones que haya experimentado, filiales, capacidad dentro del mercado, número de trabajadores y empleados que laboran en la organización.

- b) Sus Objetivos.

Este tópico debe contener aspectos de mucha relevancia, ya que éstos han hecho posible que la organización tenga la imagen que posee, por lo cual deben ser transmitidos al nuevo personal para hacerlo sentirse como un eslabón importante para el cumplimiento de los mismos y que vean la oportunidad de lograr sus propios objetivos. Esto es subordinar el interés particular al general.

c) Horario, Días de Pago

En este punto se trata de comunicar al personal de nuevo ingreso el horario de trabajo, refiriéndose al horario de entrada, salida, rotación de turnos en su caso, así también como los días y lugar de pago, junto con una breve explicación de sus percepciones y descuentos. Todo esto con el fin de que el trabajador tenga conocimiento de premios e incentivos, comisiones, tiempo extra, gratificaciones, etc.

d) Artículos que produce o Servicios que presta.

En este punto se muestra toda la gama de productos que produce la organización o de servicios en su caso, en si el giro de la empresa. Para que el trabajador tenga conocimiento de los mismos.

e) Estructura de la Organización, localizando el puesto en cuestión.

Este punto es importante ya que el personal que se integrará conocerá su tramo de control y a quien debe reportar sus actividades. Es necesario un organigrama para evitar fugas de autoridad y responsabilidad.

f) Políticas de Personal

En este punto se debe comunicar al nuevo empleado o trabajador las bases para lograr buenas relaciones en su trabajo y para su superación personal. Indicándose lo que se espera de él, como puede mejorar, agradeciéndole

su colaboración y rendimiento o trabajos excepcionales, descubriendo las habilidades potenciales, plan de promociones, etc.

g) Prestaciones.

Aquí se debe presentar al nuevo empleado o trabajador los beneficios a que tiene derecho tanto él como su familia con el sólo hecho de pertenecer a la organización haciendo sentir satisfecho dentro de la misma.

Las prestaciones pueden ser:

- Prestaciones médicas
- Compras a precios especiales
- Descuento en otras empresas.
- Gratificaciones
- Servicios de comedor
- Club deportivo
- Becas, seminarios
- Pensiones y jubilaciones
- Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos y muerte, etc.

h) Ubicación de Servicios.

Esto con el objeto de que la persona que se integrara a la organización, conozca el lugar donde puede solicitar los servicios tales como:

- Comedor,
- Vigilancia,
- Sanitarios,
- Consultorio,
- Intendencia o Mantenimiento
- Papelería y artículos de oficina.

- Biblioteca,
- Sala de Juntas,
- Correspondencia interna, etc.

i) Reglamento Interior de Trabajo

El Reglamento Interior de Trabajo es un instrumento jurídico emanado de la Ley Federal del Trabajo Art. 422. El cual define de la siguiente manera: Art. 422 Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en la empresa o establecimiento.

El Reglamento Interior de Trabajo debe contener los siguientes puntos.

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y períodos de reposo durante la jornada;
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;
- IV. Días y lugares de pago;
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V:  
Son obligaciones de los patrones:

Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores, en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;

- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar las mujeres y los menores;
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
- IX. Permisos y licencias;
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

j) Plano de las Instalaciones.

Con el fin de que el nuevo personal disminuya su desconocimiento e inadaptación en que se encuentra, se muestra a éste la ubicación física de los locales con que cuenta la organización a través de una representación

gráfica, además este plano los hace sentirse hasta cierto punto auto-suficientes, es decir que conozcan la organización al menos en forma gráfica sin haber estado en ella. (La cual conocerán en forma posterior, con la visita a las instalaciones en su caso).

k) Información general de interés al nuevo empleado.

En este punto es conveniente mencionar algunos aspectos tales como:

- Directorio Telefónico de la empresa
- Normas generales de conducta
- Relaciones entre el personal
- Relaciones de tiempo libre (comunicación)
- Y el cierre del folleto.

(6\*) 1) " CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES DEL FOLLETO DEL  
MANUAL DE BIENVENIDA

- I. Título: Debe ser amistoso para el nuevo trabajador.
- II. Formato: Debe estar hecho a base de párrafos pequeños, con bastantes encabezados, para facilitar su lectura. Márgenes amplios.
- III. Debe usarse un tipo de letra moderno y claro.
- IV. Material Gráfico: Fotografías, Dibujos y Gráficas en abundancia.
- V. Tamaño: Debe ser manuable el folleto
- VI. Papel: De la mejor calidad posible.
- VII. Debe acompañarse una tarjeta, para que el nuevo empleado pueda solicitar informes más amplios sobre algún punto o bien hacer comentarios".

Como podrá verse en el programa de inducción de personal no sólo está involucrada la Gerencia de Personal sino que la responsabilidad de integración es de todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo elemento, por lo que es evidente que si esos miembros están descontentos o insatisfechos, van a hacer partícipe de tal situación a la persona que se incorporará a la organización y eso dificultará la integración. De ahí la importancia de la misma ya que todo el personal debe ser cuidadosamente introducido para que no existan deficiencias que puedan trasladarse al futuro o del personal contratado.

(6\*) Agustín Reyes Ponce  
Administración de Personal  
Relaciones Humanas Pág. 96  
Editoria: Limusa 1973

CAPITULO IV

4.- CASO PRACTICO

#### 4.1. HIPOTESIS

1. Un buen programa de Administración de Recursos Humanos, en el cual se emplea una selección técnica de personal, quedará inconcluso si no se lleva a cabo un programa de Inducción entre el personal de nuevo ingreso, quien a falta de éste se encontrará perdido en un mundo totalmente extraño para ellos y esto se reflejará en el logro de los objetivos organizacionales e individuales, así como en las relaciones de trabajo.
2. Comprobar que existen organismos sociales que cuentan con una buena imagen y prestigio en el ramo, que no le dan la importancia que requiere el recurso humano.

#### 4.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Nuestra inquietud ha surgido de la idea de conocer cómo se realiza el proceso de inducción en una empresa distribuidora. Ya que consideramos que el elemento humano es indispensable en todo Organismo Social.

El sólo conocimiento de ésta información no basta, pues se requiere realizar consultas bibliográficas para reforzarla, conocer de cerca el lugar de los hechos para tener un apoyo firme referente a las conclusiones y recomendaciones que de ésta puedan surgir.

Por lo anterior que esta investigación ha sido elaborada y encaminada fundamentalmente a enmarcar los aspectos más importantes y primordiales que este proceso de inducción debe abarcar, como apoyo para aquellos que tienen en sus manos la responsabilidad de la administración de recursos humanos.

### 4.3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### Determinación del Universo.

Universo, es el conjunto de elementos con características semejantes. Nuestro universo, dado que se trata de un caso específico en la industria farmacéutica, fué determinado por la totalidad de personal del departamento de Recursos Humanos, por lo que no se realizó ningún análisis estadístico.

#### El Cuestionario como medio de recopilación de datos.

Dentro de los planes de trabajo de investigación se requiere seleccionar los medios mas adecuados para llegar a los fines - que se desean, es decir, escoger la técnica de investigación acorde a las necesidades y adecuada a los planes deseados.

La utilización del cuestionario a través de entrevistas personales, nos proporciona la certeza de que el cuestionario es contestado por la persona a la que va dirigido. Además esto permite complementar la información obtenida con las observaciones logradas al entrevistar a cada uno de los elementos que componen el universo. Esto permite confirmar la veracidad de las respuestas del cuestionario.

El contenido del cuestionario junto con los objetivos de la investigación, crearon la necesidad de dirigir el cuestionario hacia las personas encargadas de la administración de Recursos Humanos, tratando siempre de conseguir la más fiel información del proceso de inducción de personal.

#### 4.4. CUESTIONARIO TIPO

Representa el conjunto de preguntas, resultado de las modificaciones que han sido detectadas en la aplicación de un cuestionario piloto.

Su finalidad es la de obtener la información necesaria - para saber si los objetivos e hipótesis han sido alcanzados y comprobados respectivamente.

## PLANEACION

- ¿Se elaboran pronósticos o programas de Recursos Humanos?
- ¿Se planea considerando la expansión del mercado?
- ¿Se hacen pronósticos en base a:
  - Experiencia
  - Técnicas de probabilidad
  - Retroalimentación de años anteriores?
- ¿Se prevee la posible demanda de personal de la empresa, posibles expansiones, renunciaciones, etc?
- ¿Se programa la aplicación del presupuesto asignado a este departamento?
- ¿Se cumplen los programas de trabajo, en el tiempo y fecha fijada?
- ¿Qué tan flexibles son en cuanto a planes fijados?
- ¿Se elaboran varios cursos alternativos de acción para cada uno de los procesos?
- ¿Se conocen a tiempo las posibles desviaciones, o se retroalimenta el proceso hasta su fin?
- ¿Se desarrolla algún tipo de reporte para conocer resultados, si es así, con qué periodicidad?
- ¿Se planea para cada uno de los tópicos de personal?
- ¿Se planea a corto, mediano o largo plazo? ¿Porqué?
- ¿Se utiliza alguna de las técnicas para conocer el posible resultado de las alternativas? Pert, Ruta Crítica, etc.
- ¿Cuenta con análisis y valuación de puestos, con qué periodicidad se aplica?
- ¿Hay calificación de méritos?

## RECLUTAMIENTO

- ¿Qué fuentes utiliza para allegarse de personal para cada uno de los niveles?
- ¿Considera que es el adecuado?
- ¿Se cuenta con un presupuesto limitado para ésta fase de inducción?
- ¿Se cuenta con una cartera de candidatos potenciales?
- ¿Se toma en consideración las ventajas y desventajas de las fuentes internas y externas?
- Ya que se cuenta con un sistema computarizado, ¿Se utiliza para el reclutamiento, porcentaje % ?
- ¿Quién es el encargado de realizar los anuncios en su caso o acudir a bolsas de trabajo, sindicato, etc.?
- ¿Estos anuncios atraen únicamente a personas con los requerimientos del puesto o acuden otras personas? Buenos o malos
- ¿Se analizan el contenido de los anuncios?
- ¿Cuántos candidatos solicitan por puesto?
- ¿Se recluta en base a una requisición de personal o se detectan las necesidades de personal?
- ¿Qué modificaciones planea hacer al proceso de reclutamiento?
- ¿En que tiempo promedio se cubren los puestos vacantes?

SELECCION

- ¿Quién es el encargado de esta función?
- ¿Se utiliza la computadora para elegir a la persona idónea?
- ¿Se cuenta con un lugar especial para recibir a los candidatos?
- ¿Se tiene una entrevista inicial antes del llenado de la solicitud de empleo? A qué nivel?
- ¿La solicitud de empleo es de acuerdo al nivel del puesto a ocupar?
- ¿Se realiza una entrevista de fondo con los candidatos?
- ¿Se realiza una entrevista con el jefe solicitante?
- ¿Qué tipo de exámenes psicométricos se utilizan?
- ¿Quién los aplica?
- ¿Quién los interpreta?
- ¿Se realizan exámenes de conocimientos para los puestos que lo requieran?
- ¿Es necesario el Curriculum Vitae para niveles ejecutivos?
- ¿Se lleva a cabo una investigación laboral? ¿Cómo está estructurada?
- ¿Cómo se lleva a cabo el estudio socio-económico y cómo está estructurado? ¿Quién lo realiza?
- ¿Se practica examen médico para cada uno de los aspirantes?
- ¿Se practica dentro de la compañía o en qué dependencia?

- ¿Cuando es rechazada una persona, se le orienta sobre posibles fuentes de empleo?
- ¿Se toma como fuente la cartera de aspirantes?
- ¿Con qué periodicidad revisan el proceso?
- ¿Qué modificaciones planea hacer a la fase de selección?

## CONTRATACION

- ¿La documentación necesaria para el expediente se pide antes o después de contratarla?
- ¿Qué tipo de contrato utiliza?
- ¿Por que?
- ¿Qué tipo de contrato utiliza para el personal eventual?
- ¿Qué períodos de prueba existen? ¿Es legal?
- ¿Qué opinión tiene del período de prueba o contratos por 28 días?
- ¿Quién realiza la contratación?
- ¿Tiene personal sindicalizado?
- ¿Exige este sindicato algún tipo de contrato?
- ¿Cada cuando se revisa el contrato de trabajo?
- ¿Cuáles son las causas que principalmente motivan la rescisión de contrato?
- ¿Con qué periodicidad se tienen demandas laborales?
- ¿Qué requisitos debe llenar una persona para que se le conceda la planta?
- ¿Se le da copia del contrato a cada persona? ¿Por qué?
- ¿Qué porcentaje del personal es de confianza?
- Al personal de planta que se le rescinde el contrato. ¿Se le da lo estipulado por la ley? ¿Y al eventual?
- ¿Existen delegados del sindicato dentro de la empresa?
- ¿Qué modificaciones se planea hacer a la fase de contratación?
- ¿Se ha comparado el contrato colectivo de trabajo con las otras empresas del ramo?
- ¿Se ha especificado en el contrato colectivo de trabajo el derecho del trabajador para ascender a un puesto superior?

## INDUCCION

- ¿Cuentan con un programa de inducción?
- ¿Qué tipo de ayudas audiovisuales utilizan?
  - Láminas fotográficas con sonido
  - Exhibición especial de productos
  - Diagramas de la disposición de la planta
  - Filminas
  - Películas
  - u otros           ¿Porqué de este tipo de material?
- ¿Se llevan a cabo conferencias, discusiones, juntas o similares para la introducción del personal?
- ¿Se acompaña personalmente al nuevo trabajador hasta su lugar de trabajo?
- ¿Cuenta con un manual de bienvenida?
- ¿Se conocen las desventajas de no contar con éste?
- ¿Se entrega a cada uno de los nuevos trabajadores el reglamento interior de trabajo?
- ¿Quién asesora al personal? en cuanto a:
  - Estructura de la empresa
  - Normas de puntualidad
  - Formas para autorizar tiempo extra
  - Días de pago
  - Lugar de pago
  - Descuentos por nómina
  - Reglamento de caja de ahorro
  - Formas de autorización de salidas.
  - Tolerancias de entrada
  - Horario para comidas
  - Días festivos

- Ubicación de servicios (reloj checador, estacionamiento, baños, etc.)
- Actividades sociales y recreativas.
- ¿Se efectúa un recorrido por la planta?
- ¿Se presenta personalmente con el jefe inmediato?
- ¿Se presenta con el jefe de área?
- ¿Se presenta con los compañeros de trabajo?
- ¿Se le da al nuevo trabajador una breve explicación de lo que consistirá su trabajo?
- ¿Se lleva a cabo una entrevista de ajuste para retroalimentar el programa de inducción?
- ¿Cuentan con un directorio telefónico interno?
- ¿Así como se está llevando el programa de inducción, se realiza a cada uno de los niveles?  
Si, No ¿Cómo?
- Desventajas
- Ventajas
- ¿Se induce al personal con la misma importancia a todos los niveles?

6.5 PRESENTACION DE RESULTADOS

La utilización del Cuestionario a través de entrevistas personales, nos proporciona la certeza de que el cuestionario es contestado por la persona a la cuál va dirigido. Además esto permite complementar la información obtenida con las observaciones logradas al entrevistar a cada uno de los elementos que componen el universo. Esto permite confirmar la veracidad de las respuestas del cuestionario.

Se buscó a la persona más adecuada para responder al questionario, tratando siempre de conseguir la más fiel información de los responsables de la Inducción. La afirmación en el sentido de que los datos del presente trabajo requirieron siempre la búsqueda de la realidad, apegados a un sentido imparcial de observación de parte de los entrevistadores.

La información recopilada es la que a continuación se presenta:

## PLANEACION

Dado que la fuerza de ventas es el primordial punto de apoyo de la estructura de esta empresa de distribución, solamente se han hecho estudios referentes a los recursos humanos de este departamento mediante la elaboración de pronósticos de las necesidades de personal por un período de 3 años.

Estos pronósticos se han hecho de una manera empírica, con base en la retroalimentación de años anteriores sin tomar en cuenta las posibles demandas de personal, expansión de la planta, renuncias rescisiones de contratos etc., es decir, no se prevén las futuras necesidades de mano de obra, para los demás departamentos.

En consecuencia de esto se pretende planear las necesidades de todos los departamentos en base a la expansión del mercado, pero todavía sin llegar a desarrollarlo y dada la gran flexibilidad en el tiempo y fecha fijada para los planes y programas de trabajo que éstos sufren variaciones en su culminación, puesto que no se elaboran cursos, alternativas de acción ya que esta planeación se hace en el momento en que se presentan las desviaciones, es decir no se planea hasta que se ve la necesidad, no llevándose a cabo ninguna técnica para este proceso, como pudieron ser Ruta Crítica o Pertinente, sino que se lleva mediante estimaciones por el mercado tan cambiante en que se encuentra en cuanto a los resultados de estos planes no se comunican a través de ningún reporte escrito, éstos se comunican en forma verbal, siempre al final del proceso.

Esta empresa de gran antigüedad no cuenta con un inventario de recursos humanos completo.

Se realizan análisis y valuación de puestos dos meses al año.

La calificación de méritos sólo se realiza cuando el empleado o trabajador se le va a otorgar la planta.

## RECLUTAMIENTO

En el Departamento de Relaciones Industriales, no se lleva un reclutamiento sofisticado, ya que para allegarse de personal, se utiliza como fuente principal el periódico y no se consideran las demás fuentes como bolsas de trabajo, asociaciones, grupos de intercambio, por considerarlos de poco interés, ya que se requiere en forma fundamental personal obrero, teniendo la facultad de allegarse de él en virtud de que llega por iniciativa propia.

Los anuncios en el periódico, son diseñados por un psicólogo, en muchas ocasiones atraen personas que no reúnen los requisitos que se estipulan en el anuncio, sin embargo, esto se atribuye a la necesidad de trabajar, este personal se toma en cuenta - para otras requisiciones.

Los periódicos cubren los siguientes niveles.

ESTO .- Nivel obrero

UNIVERSAL .- Nivel Administrativo y Financiero.

Eventualmente se utiliza 1001 empleos para los dos niveles y estos anuncios se publican por lo regular los fines de semana.

El tiempo promedio de reclutamiento para un puesto, se considera de 7 a 15 días.

No se pide una cantidad de candidatos para cada puesto, sino que se contrata a la persona que pase sus exámenes, aunque sea el primero, sólo en raras ocasiones llegan a tener de 3 a 4 candidatos para un sólo puesto.

## SELECCION

Al personal reclutado o al que llega por iniciativa propia, se le recibe en la recepción que es un lugar con ruido y sin privacidad donde se les entrega la solicitud de empleo, que consideran apropiada para todos los niveles, se tiene la idea, de que llenen primeramente una pre-solicitud, pero esa idea no se ha llevado a cabo.

En seguida del llenado de la solicitud, pasan a una entrevista con el psicólogo, quien es el que tiene a su cargo la función de selección a través de exámenes psicométricos por medio de diferentes, baterías para cada uno de los niveles. En este punto para los obreros no se considera de mucha trascendencia, los resultados de estos examens, ya que se les aplican por rutina.

Se realizan exámenes de conocimientos únicamente para programación y contabilidad.

Para los niveles ejecutivos es necesario que además del llenado de la solicitud de empleo, la presentación del Curriculum Vitae.

A todo el personal, tanto de confianza como obrero, se le practica una investigación laboral y socio-económica a través de una agencia, planeando hacerla mediante personal de la propia empresa, así mismo exclusivamente al personal que va a tener contacto con medicinas, se le aplica un examen médico, el cual se hace en la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Y finalmente cuando una persona es rechazada, no se le orienta sobre posibles fuentes de empleo.

## CONTRATACION

La contratación la realiza la persona encargada del reclutamiento y selección, auxiliada por una secretaria que es la que hace la afiliación al I.M.S.S. y la integración de los documentos del solicitante.

Los contratos que se utilizan son:

- Por obra determinada
- Por tiempo determinado
- A prueba, y
- Por tiempo indeterminado

Todo personal obrero es sindicalizado, este sindicato no exige ningún tipo de contrato de los antes mencionados a excepción del contrato colectivo de trabajo.

Sólo a las personas que piden contrato se les entrega su copia, ésto está como una política interna de la empresa.

Para que a algún trabajador se le otorge la planta, es necesario que se realice la calificación de méritos.

En esta empresa no cuentan con un sindicato activo por lo que no existen delegados sindicales dentro de la misma, por lo cual deben tener al personal contento, dándoles los beneficios que pudiera darle en sindicato activo a sus agremiados.

## INDUCCION

Como ayuda técnica para la Inducción se le entrega al trabajador el reglamento interno de trabajo.

Además se le entrega un gafete de identificación en donde tiene el teléfono del Depto. de Relaciones Industriales, para aclarar posibles dudas.

No existe un Programa de Inducción, el personal es inducido sobre la marcha, es decir sus compañeros de trabajo le asesorarán sobre cualquier duda.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

5.-

Y

RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con la información obtenida del organismo social que sirvió para la investigación de nuestro estudio, concluimos:

Es de suma importancia que se cuente con un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso.

Será necesario que el área responsable, de la administración de Recursos Humanos actualice estos programas periódicamente.

El manejo de los Recursos Humanos requiere de conocimientos para poder analizar y comprender los sentimientos de las personas y evitar problemas que pudieran impedir el trabajo productivo y el desarrollo de la empresa. Así tenemos que uno de los problemas a resolver en la administración de recursos humanos es la "Integración y Adaptación", que se debe de dar a los trabajadores de nuevo ingreso o de aquel personal que ha sido promovido. Por lo que es necesario la aplicación de un programa de inducción, para coadyuvar a la mejor utilización de los recursos materiales, técnicos y humanos, para el logro de sus objetivos.

Debido a que uno de los principales fines del programa de inducción será el de darle al nuevo empleado el sentido de pertenencia a la organización, de aceptación de la importancia de su función y de su contribución al desarrollo de la empresa, la inducción trae consigo una motivación inherente pues el sólo hecho de que al trabajador se le preste atención especial desde el momento de su ingreso, moverá a éste a la adopción de actitudes positivas particularmente por el deseo de cooperación, que inclina al individuo al trabajo activo, -

correspondiendo a este modo a la preocupación de la empresa al considerarlo como él quiere que se considere: Como un "Elemento Humano".

Por último, todo programa que sea implantado con el propósito específico de contribuir al mejor desempeño y ubicación del empleado o trabajador en sus funciones, así como también a su progreso y superación individual, necesariamente habrá de redondar un beneficio directo de la empresa y requiere todo el apoyo y respaldo de la alta dirección, pues precisamente el elemento humano, el factor determinante que a la postre habrá de conducir a la organización con un paso firme a un desarrollo equilibrado o en caso contrario al fracaso total.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Será necesario iniciar en este organismo social investigado, la organización y diseño de Programas de Inducción. Los Programas de Inducción deberán hacerse extensivos al personal de reciente ingreso y al personal anteriormente contratado para actualizar la imagen del organismo, ya que la uniformidad del conocimiento acerca de la Institución en que se labora, así como la moral que en su interior se desarrolle, proporcionará eficiencia en el desarrollo de las labores.

Es urgente la necesidad de planear, para cada uno de los tópicos del proceso de inducción de personal, esta planeación se deberá cumplir en el tiempo y fecha fijada con un mínimo de elasticidad.

Es necesario efectuar un análisis de cada una de las fases de este proceso, ya que si el funcionamiento de alguna de éstas no es el óptimo, redundará en cada una de las fases anteriores o posteriores. Por lo que proponemos una auditoría administrativa del departamento de Recursos Humanos.

Fecha: \_\_\_\_\_ No. Folio: \_\_\_\_\_

Nombre del Depto.: _____		Nombre del Puesto: _____	
Turno: _____	Descripción No. _____	Sueldo: a prueba _____ Min. _____ contrato _____ Máx. _____	
Causa de la vacante: Reemplazo _____		Si es cambio de puesto, nombre del empleado que se suple: _____	
Renuncia _____		Cambio de puesto _____	
Dejó de prestar sus servicios _____		_____	
Puesto nuevo _____		_____	
Si el puesto es temporal o por obra determinada, indique la causa: _____ _____		Horario: _____	Descanso: _____
Requerimientos mínimos: Edad _____		Conocimientos necesarios:	
Sexo _____		Primaria: _____	Profesional: _____
Edo. Civil _____		Secundaria: _____	Comercial: _____
		Preparatoria: _____	Otros: _____
SI ES NECESARIA EXPERIENCIA, INDIQUE EN QUE AREA: _____			
Solicitado por: _____	Aprobado por: _____		Vo. Bo. Depto. Personal: _____

RELACION DE LAS PRINCIPALES PRUEBAS PSICOLOGICAS Y DE APTITUDES PARA SELECCION DE PERSONAL DISPONIBLES EN MEXICO A TRAVES DE SUS DISTRIBUIDORES.

---

DEL FONDO EDITORIAL PAIDOS:

Rorschach, H.: PSICODIAGNOSTICO/Cod. 005002 E.P.

Raven, J.C.: TEST DE MATRICES PROGRESIVAS. Escala general. Equipo individual. (Manual, un cuaderno, una carpeta, una clave matriz y cinco protocolos). Código 005003 E.P.

Raven J.C.: TEST DE MATRICES PROGRESIVAS. Escala general, equipo colectivo. (Manual, 30 cuadernos, 2 carpetas, 2 claves matrices y 30 protocolos). Código 005103 E.P. Raven, J.C. TEST DE MATRICES PROGRESIVAS: Escala especial, equipo individual. Forma cuaderno. (Manual, un cuaderno, una carpeta, una clave matriz y cinco protocolos). Código 005203 E.P.

Raven, J.C.: TEST DE MATRICES PROGRESIVAS. Escala especial. Forma tablero (Manual, tablero, una carpeta, una clave matriz y cinco protocolos). Código 005303 E.P.

Raven J.C.: TEST DE MATRICES PROGRESIVAS. Escala especial. Equipo colectivo. Forma cuadernos. (Manual, 30 cuadernos, 2 carpetas, 2 claves matrices y 30 protocolos). Código 005403 E.P.

Murray, H. A.: TEST DE APERCEPCION TEMATICA (TAT) Equipo completo. (Manual de ilustraciones, colección de 31 láminas, una guía para la aplicación y 5 protocolos de registro). Cod. 005005 E.P.

Klopper, B y Kelly, D.: TECNICA DE PSICODIAGNOSTICO DE RORSCHACH. (Acompañado de un sobre con una guía para la aplicación, 5 protocolos de puntuación y localización, y una tabla para el cálculo de porcentajes). Cod. 005006 E.P.

Bender, L.: TEST GUESTALTICO VISOMOTOR. (Acompañado de un sobre con un juego de 9 láminas de figuras, una guía para la aplicación y 5 protocolos de registro). Cod. 005007 E.P.

Bell, J.E.: TECNICAS PROYECTIVAS. Exploración de la dinámica de la personalidad. Cod. 005009 E.P.

DEL FONDO EDITORIAL EL MANUAL MODERNO :

I. INTELIGENCIA Y DESARROLLO

- Gedeon: TEST DE INTELIGENCIA DE RELACIONES ESPACIALES. Manual de instrucciones mimeografiados y clave de corrección (MP-34-1). Test forma A, paquete de 25 (MP-34-2). Test forma B, paquete de 25 (MP-34-3).
- Olmo, Del: BARSIT, TEST RAPIDO BARRANQUILLA. Cuestionarios y clave de corrección, paquete de 25 (MP-1-1, 2). Manual de instrucciones (MP-1-3). Muestrario (MP-1-50).
- Thurstone: TEST DE HABILIDADES MENTALES PRIMARIAS. Manual de instrucciones (MP 14-1). Folletos de aplicación paquete de 4 (MP 14-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 14-3).
- Tiffin/Grubner: TEST NO VERBAL DE LA UNIVERSIDAD DE PURDUE. Juego completo: folleto instructivo, 15 test "A", 15 tests "B" (MP 17-1, 2,3).
- Wechsler: WAIS-ESPAÑOL: ESCALA DE INTELIGENCIA PARA ADULTOS. Manual de instrucciones (MP-21-1). Hojas de anotaciones, paquete de 25 (MP 21-4). Juego completo (MP 21-100).

II. APTITUDES Y HABILIDADES

- Bennett: TEST DE APTITUD DIFERENCIAL. Percentiles, paquete de 25 (MP 23-3). Hojas de respuestas como sigue: Razonamiento verbal, paquete de 25 (MP 23-31); habilidad numérica, paquete de 25 (MP 23-32); Razonamiento abstracto, paquete de 25 (MP 23-33); Relaciones espaciales, paquete de 25 (MP 23-34); Razonamiento mecánico, paquete de 25 (MP 23-35); Velocidad y exactitud, paquete de 25 (MP 23-36).

- Bennett: TEST DE COMPRENSION MECANICA. Hoja de anotaciones, forma AA-S, paquete de 25 (MP 7-33).
- Bennett: TEST DE HABILIDAD MANUAL. Manual de instrucciones (MP 26-1).
- Flanagan: PRUEBA PARA LA CLASIFICACION DE APTITUDES. Manual de instrucciones (MP 25-1). Juego de 14 baterias (MP 25-2).
- Frostig: METODO DE EVALUACION DE LA PERCEPCION VISUAL. Manual de instrucciones (MP 24-10). Libretas de pruebas, paquete de 5 (MP 24-2). Tarjetas de demostración, juego de 11 (MP 24-3). Láminas para calificación, juego de 3 (MP 24-4). Muestrario (MP 24-50)
- Hacónruy: TEST METRICO DE LECTURA SILENCIOSA. Manual de instrucciones mimeografiado (MP 18-1). Folletos de aplicación, paquete de 4 (MP 18-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 18-3).

### III. INTERESES Y ACTITUDES

- Allport: ESTUDIO DE VALORES. Folletos de aplicación, paquete de 5 (MP 20).
- Geist: INVENTARIO ILUSTRADO DE INTERESES. Manual de instrucciones (MP 4-1). Inventarios masculinos, paquete de 5 (MP 4-2). Inventarios masculinos, paquete de 25 (MP 4-3). Claves masculinas, 11 áreas, juego de 3 (MP 4-4). Inventarios femeninos, paquete de 5 (MP 4-5). Inventarios femeninos, paquete de 25 (MP 4-5). Protocolos de resultados femeninos, paquete de 25 (MP 4-6). Claves femeninas, 12 áreas, juego de 3 (MP 4-801), Chile (MP 4-802), Guatemala (MP 4-803), México (MP 4-804), Nicaragua (MP 4-805), Panamá (MP 4-806), Perú (MP 4-807). Muestrario (MP 4-50).

- Kuder: ESCALA DE PREFERENCIAS: PERSONAL. Manual de instrucciones (MP 13-1). Folletos de aplicación, paquete de 4 (MP 13-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP-13-3). Perfiles, paquete de 25 (MP 13-4).
- Kuder: ESCALA DE PREFERENCIAS: VOCACIONAL. Manual de instrucciones (MP 12-1). Folletos de aplicación, paquete de 4 (MP 13-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 13-3). Perfiles, paquete de 25 (MP 13-4).
- Kuder: ESCALA DE PREFERENCIAS: VOCACIONAL. Manual de instrucciones (MP 12-1). Folletos de aplicación, paquete de 4 (MP 12-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 12-3). Perfiles, paquete de 25 (MP 12-4).
- Ricardo y Villegas: CUESTIONARIO DE INTERESES VOCACIONALES. Manual de instrucciones mimeografiado (MP 19-1). Folleto de aplicación, paquete de 4 (MP 19-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 19-3).
- Thorpe: LO QUE ME AGRADARIA HACER. Manual de instrucciones mimeografiado (MP 35-1). Folleto de aplicación, paquete de 4 (MP 35-2). Hojas de respuestas con su perfil, paquete de 25 (MP 35-3).
- Woyno y González: CUESTIONARIO JUVENIL. Manual de instrucciones mimeografiado (MP 33-1). Folleto de aplicación, paquete de 4 (MP 33-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 33-3).

#### IV. PERSONALIDAD

- Cattell: 16.F.P. CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD (MP 32) (en preparación).
- Escotet: CUESTIONARIO INVESTIGATIVO DE LA PERSONALIDAD. Manual de instrucciones (MP 16-1). Folletos de aplicación, paquete de 4 - (MP 16-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 16-3).
- Gordon : PERFIL E INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD. Manual de instrucciones (MP 5-1). Tétradas del perfil, paquete de 25 (MP 5-2).

Tétradas del inventario, paquete de 25 (MP 5-4. Clave del perfil y clave del inventario, juego de 2 (MP 5-3, 5). Muestrario (MP 5-50).

Hathaway: MMPI-ESPAÑOL: INVENTARIO MULTIFASICO DE LA PERSONALIDAD. Juego de las claves con manual (MP 2-1, 5). Inventarios paquete de 5 (MP 2-2). Inventarios, paquete de 25 (MP 2-2). Hojas de respuestas con perfil y sumario (MP 2-3, 4). Muestrario (MP 2-50).

Rorschach: PSICODIAGNOSTICO. Láminas, juego de 10 (MP 11).

Spielberger-Díaz Guerrero: IDARE (INVENTARIO DE ANSIEDAD: RASGO ESTADO). Manual e instructivo, 1a. parte (MP 28-1a.) - Manual e instructivo, 2a. parte (MP 28-2a) (en preparación). Inventarios, paquete de 25 (MP 28-2). Clave de calificación (MP 28-3). Muestrario (MP 28-50).

Thurstone: INVENTARIO DE RASGOS TEMPERAMENTALES. Manual de instrucciones (MP 15-1). Folletos de aplicación, paquete de 4 (MP 15-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 15-3).

Mira y López, E.: PSICODIAGNOSTICO MIOKINETICO. Equipo completo. (Manual y apéndice, un fichero con 7 láminas, un cuaderno de prueba, un protocolo y 5 hojas de respuesta.) Cod. 005010 E.P.

Papaport, D.: TEST DE DIAGNOSTICO PSICOLOGICO. (Acompañado de un cuaderno anexo). Cod. 005013 E.P.

Rosenzweig, S.: TEST DE FRUSTRACION (PFT) para jóvenes y adultos. Equipo completo. (Manual, un juego de 24 láminas, 3 tablas de instrucciones, clasificación y evaluación, y un protocolo). Cod. 005014 E.P.

Anstey, E.: TEST DE DOMINOS. Equipo individual. (Manual de instrucciones, un cuaderno de prueba, una carpeta de evaluación, 5 protocolos de prueba y una clave matriz de corrección). Cod. 005015 E.P.

- Anstey, E.: TEST DE DOMINOS. Equipo colectivo. (30 cuadernos de prueba, 2 carpetas de evaluación, un manual, 30 protocolos y 2 claves matrices de corrección). Cod. 005115 E.P.
- Cattell, R.B.: TEST DE INTELIGENCIA NO CULTURAL. Escalas 1,2 y 3. Código 005016 E.P.
- Phillipson, H.: TEST DE RELACIONES OBJETALES. Equipo completo. - (Manual, juego de 13 láminas, una galería de láminas y un protocolo) Cod. 005019 E.P.
- Simonds, P.M.: TEST DE CUADROS PARA ADOLECENTES (PST). Equipo completo. (Manual, una guía para el análisis y un juego de 20 láminas) Cod. 005020 E.P.
- Rogers, C.R.: INVENTARIO DE ADAPTACION PERSONAL. Equipo completo. (Manual y 5 protocolos de las formas V y N) Cod. 005025 E.P.
- Hammer, E.F.: LOS TEST PROYECTIVOS GRAFICOS. Cod. 005027 E.P.
- Cortada de Kohan, N.: MANUAL PARA LA CONSTRUCCION DE TESTS OBJETIVOS DE RENDIMIENTO. Cod. 005028 E.P.
- Hildreth, G.H. y otros: TEST METROPOLITAN DE MADUREZ PARA EL APRENDIZAJE. Cod. 005032 E.P.
- Albou, P.: LOS CUESTIONARIOS PSICOLOGICOS. Cod. 005033 E.P.
- Luscher, M.: TEST DE COLORES. Equipo completo (Manual con 8 tarjetas de colores). Cod. 005034 E.P.
- Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de América: GUIA PARA EL DESARROLLO DE TEST 1. Metodología. Cod. 005037 E.P.
- Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de América: GUIA PARA EL DESARROLLO DE TEST 2. Derivación de la normas y diseños experimentales ilustrativos. Cod. 005038 E.P.
- Bellak, L. y Bellak, S. S.: TEST DE APERCEPCION PARA EDADES AVANZADAS (SAT). Equipo completo (Manual y 16 láminas. Cod. 005048 E.P.

Allport, G.W. y Allport, F.H.: TEST DE DOMINIO-SOMETIMIENTO. (Escala D-S). Equipo completo. (Manual y 5 protocolos de las fomras.M y H). Cod, 005050 E.P.

EDITORIAL PAIDOS  
Distribuidor en México  
Editorial El Ateneo, S.A.  
Atenas No. 42,  
Tel.: 592.53.]]  
México 6, D.F.

ANEXO # 3

DIRECTORIO DE LAS PRINCIPALES AGENCIAS Y BOLSAS DE TRABAJO  
EN MEXICO

---

A.B.C. PERSONAL SELECCIONADO  
Tuxpan 10-502  
México 7, D.F.  
Tel.: 584.85.80

ACANDO AVILA IGNACIO  
Av. Insurgentes Sur No. 171-180  
México 5, D.F.  
Tel.: 250.19.86

ADA EJECITOVOS, S.A.  
Reforma # 398-503, Esq. Arquímedes  
México 5, D.F.  
Tel.: 250.19.86

ADA EJECUTIVOS SAN COSME  
Insurgentes Centro # 18-B  
México 1, D.F.  
Tel.: 535.17.79

ADMINISTRACION CIENTIFICA  
APLICADA  
Niza No. 67-3er. piso  
Tel.: 525.76.80, 525.37.54

ADMINISTRACION Y EVALUACION  
DE PERSONAL  
San Juan de Letrán No. 11-601  
México 1, D.F.  
Tel.: 512.39.21

ADMINISTRACION DE PERSONAL, S.A.  
Condominio del Norte Desp. 704  
Monterrey, N.L.  
Tel.: 40.22.68 - 40.22.69

A. F. GIL Y ASOCIADOS, S.A.  
Diagonal San Antonio 138  
México 19, D.F.  
Tel.: 563.39.34 y 563.39.27

ALBERTO ORDUÑA Y ASOCIADOS, S.A.  
Av. Universidad 716-104  
México 12, D.F.  
Tels.: 559.08.68 y 575.66.67

ALLEN LICON PERSODINAMIC, S.A.  
Copenhague 21-102 y 104  
México 6, D.F.  
Tels.: 511.45.49 y 533.48.49

ARANDA LOPEZ Y ASOCIADOS  
Londres No. 75-201  
México 6, D.F.  
Tel.: 533.52.52

ALTA DIRECCION, S.A.  
Homero 1804-502  
México 5, D.F.  
Tel.: 557.98.72

ASESORES EN EJECUTIVOS, S.A.  
Insurgentes Sur 319 Desp. 104  
México 7, D.F.  
Tel.: 585.43.32

ASESORES EN SELECCION, S.A.  
Insurgentes Sur No. 1194-604  
México 12, D.F.  
Tel.: 559.46.22 y 559.13.30

ASESORIA Y ADMON. APLICADAS, S.A.  
Av. Insurgentes Sur. No. 421.  
México 7, D.F.  
Tel. 585.70.28

ASESORIA INDUSTRIAL Y ADMVA.  
Havre No. 30-301  
México 6, D.F.  
Tel.: 511.54.18

EFICIENCIA, S. A.  
Yucatán No. 20 P.B.  
México 7, D.F.  
Tel. 574.44.11

EVALUACION SICOMETRICA DE PERSONAL  
Artículo 123 No. 58-F  
México 1, D.F.  
Tel. 518.67.78

EJECUTIVOS DE VENTAS, S.A.  
Paseo de la Reforma 234-801  
México 5, D.F.  
Tels. 528.58.70 y 525.66.74

EVENTUALES, S.A.  
Mariano Escobedo 748 P.B.  
México 5, D.F.  
Tel. 250.68.22

EJECUTIVOS SELECCIONADOS, S.A.  
Insurgentes 886-104 1er. piso  
México 18, D.F.  
Tels.: 543.19.82 y 523.57.31

FAURA BRYTANT BUREAU  
Puebla No. 212-204  
México 7, D.F.  
Tel. 511.82.88

FEDERICO OLIVARES Y CIA., S.A.  
( S I P S A )  
Zacatecas 206-103  
México 7, D.F.  
Tels. 564.73.14 y 574.55.44

LOPEZ CARSOLIO, S. A.  
Atenas No. 40-406  
México 6, D.F.  
Tel. 546.31.91

G.V. OLJEN Y ASOCIADOS  
Av. Juárez 30-2  
México 1, D.F.  
Tel. 521.33.34

MANPOWER, S.A. DE C.V.  
Paseo de la Reforma No. 116-1202  
México 6, D. F.  
Tel. 566.49.66

GONZALEZ PRADO Y ASOCIADOS  
Div. Selección Ejecutivos  
Thiers No. 251-1302  
México 5, D.F.

MANSUR, S. A.  
Av. Insurgentes Sur No. 813-106  
México 18, D.F.  
Tel. 523.39.88

GRUPO CORPORATIVO, S.A.  
Mariano Escobedo No. 748 PB  
México 5, D.F.  
Tel. 250.68.22

MARKETING INTERNATIONAL DE MEXICO, S.A.  
Av. Insurgentes Sur No. 46  
México 6, D. F.  
Tel. 535.64.04

HELP, S. DE R.L.  
Río Lerma 143-103  
México 5, D.F.  
Tels. 525.03.43 y 528.61.42

MATEOS, MARTINEZ, VILLEGAS Y CIA., S.A.  
Insurgentes Sur No. 58-1er. piso  
México 6, D. F.  
Tel. 533.07.47

INCOMER INTERNATIONAL, S.A.  
Empresa No. 186-302  
México 19, D. F.  
Tels. 563.70.81 y 563.68.49

MEXICANA DE PERSONAL, S. A.  
Av. Insurgentes Sur 421 Edif. B-209  
México 7, D. F.  
Tel. 574.33.70

INTERAMERICANA PERSONAL, S.A.  
Paseo de la Reforma 308- 4o. piso  
México 6, D.F.  
Tel. 533.63.23

ITECA BUFETE DE PERSONAL, A.P.  
Insurgentes Sur 84-401  
México 6, D.F.  
Tel. 514.30.26

JUAN KEYS  
Dinamarca 51-204  
México 6, D. F.  
Tels. 528.92.45 y 528.60.43

KORN/FERRY, HAZZARD INTERNACIONAL  
S. A. DE C. V.  
Copenhague No. 20-301  
México 6, D. F.  
Tels. 528.88.42 y 533.68.78

PERSONAL PROFESIONAL, S. A.  
Av. Insurgentes Sur 428-404  
México 7, D.F.  
Tels. 564.16.99 y 564.25.47

PERSONAL SHER-BRO ESPECIALIZADO, S.A.  
Av. Insurgentes Sur 421 Edif. B-115  
México 7, D. F.  
Tels. 584.64.94 y 584.70.40

PERSONAL Y SERVICIOS  
Av. Insurgentes Sur 347-103  
México 7, D.F.  
Tels. 584.27.54 y 574.28.12

PERSONAL, ORGANIZACION Y SERVICIOS, S.A.  
Av. Paseo de la Reforma 250-409  
México 6, D.F.  
Tel. 511.06.80

PERSONAL PARA RESTAURANTES  
HÓTELES E INDUSTRIAS, S.A.  
Av. Chapultepec No. 318-101  
México 7, D.F.  
Tel. 514.60.78 y 511.54.41.

PERSONAL TECNICO, S. A.  
Av. Juárez No. 127-1  
México 1, D.F.  
Tel. 566.11.20

PERSONICENTRO, S.A.  
Genova No. 2-106

PERSONAL SECRETARIAL  
Jalapa No. 72-2  
México 7, D.F.  
Tel. 514.28.30

PERSONAL, S. A.  
Havre 7 desp. 804  
México 6, D.F.  
Tel. 525.73.33

PERSONAL Y SERVICIOS  
ADMINISTRATIVOS, S. A.  
Nuevo Leon No. 135-503  
Tel. 553.21.76

PERSONAL SELECCIONADO, A.P.  
Puebla No. 182-202  
México 7, D. F.  
Tel. 511.56.19

PRHISA  
Av. Chapultepec No. 318-101  
México 7, D. F.  
Tels. 514.60.68, 514.76.97

PROFESIONAL SERVICES DE MEXICO  
Av. Chapultepec No. 318-201  
México 7, D.F.  
Tel. 511.01.44

PROFESIONISTAS ASOCIADOS  
Insurgentes Sur 300-1306  
México 7, D.F.  
Tel. 564.76.86

PROMOTORA DE EMPLEOS, S.A.  
Av. San Juan de Letrán 13-1008  
México 1, D.F.  
Tel. 512.38.87

RAMOS RUBIÑOS Y ASOCIADOS  
Ejército Nacional 404-101  
México 5, D.F.  
Tels. 531.94.04, 631.49.02

RELACIONES INDUSTRIALES  
Av. Insurgentes Sur 421-A-905  
México 7, D.F.  
Tel. 574.35.12

RECURSOS HUMANOS  
Subida Chalma 121

PERSONICENTRO, S. A.  
Génova No. 2-106  
México 6, D. F.  
Tel. 533.11.20

PERSOVISION, S. A.  
Insurgentes Sur 605-401  
México 18, D.F.

PEÑA POUS Y ASOCIADOS  
Av. Baja California 218-103  
México 7, D.F.  
Tel. 559.20.34

PLANIFICACION EMPRESARIA Y  
ASESORIA, S. A.  
Artículo 123 No. 129-201  
México 1, D.F.  
Tel. 510.10.43

SELECCION Y ASESORIA DE PERSONAL  
París No. 10-301-2  
México 6, D. F.  
Tel. 535.82.21

SELECCION CIENTIFICA, S.A.  
Zacateca 229-601  
México 7, D.F.  
Tel. 574.57.39

SELECCION DE PERSONAL  
OCCIDENTE, S.A.  
Chipancingo 59 Mezzanine  
Tels. 564.69.07 y 564.70.11

SELECCION EJECUTIVA, A.P.  
Niza 77-502  
México 6, D.F.  
Tels. 511.69.95 y 525.74.34

SELECCION PROFESIONAL, S.A.  
Av. Insurgentes Sur 421 - Edif. A-603  
México 7, D.F.  
Tel. 574.62.48

RECURSOS HUMANOS  
Subida Chalma 121  
Col. del Bosque  
Tel. 335.97

RELCO DE MEXICO, S. A.  
Salamanca No. 102-707  
México 7, D.F.  
Tels. 511.52.10 y 514.84.44

SELECCION ACTIVA  
Hamburgo 25  
México 6, D. F.  
Tel. 592.11.93

SELECCIONADORES, S. A.  
Av. Francisco I. Madero 42-301  
México 1, D.F.  
Tel. 585.51.52

SERVICIOS EJECUTIVOS, S.A.  
Xola No. 525  
México 12, D.F.  
Tel. 543.37.75

SERVICIOS SECRETARIALES  
EJECUTIVOS A.P.  
Baja California No. 245-404  
Tels. 584.78.64 y 564.58.08

SECRETARIAS EJECUTIVAS DE MEXICO  
Medellín No. 81-A  
México 7, D.F.  
Tel. 514.57.13

SECRETARIAS TEMPORALES, S.A.  
Río Danubio No. 69 P.B.  
México 6, D.F.  
Tels. 528.95.54 y 514.35.64

SHORE ASOCIADOS, A.P.  
Londres No. 75 - 3er. piso  
México 6, D.F.  
Tel. 514.80.21

SELECCION PROFESIONAL  
DE RECURSOS HUMANOS  
Berriozábal No. 14-205  
Tlalnepantla, Edo. de México  
Tels. 565.06.43 y 390.10.79

SELECCION PSICOLOGICA DE PERSONAL  
Guanajuato No. 224-405  
México 7, D.F.  
Tel. 574.19.93

SELECCION PSICOTECNICA  
DE EJECUTIVOS, S.A.  
Mariano Escobedo No. 748-9o. piso  
México 5, D.F.  
Tel. 531.02.77

SELECCION Y SERVICIOS, S.A.  
Av. Bucareli No. 155-301 y 302  
México 1, D.F.

SERVICIOS PERSONALIZADO, S.A.  
Calderón de la Barca No. 358-01  
México 11, D.F.  
Tel. 531.44.01

STAFF, S. A.  
Niza No. 67 - 3er. piso  
México 6, D.F.  
Tel. 525.37.54

S.P. MIXTLI  
Dr. Luico 102 Edif. Centauro A-1  
México 7, D.F.  
Tel. 588.64.43 y 588.65.32

SUC. SELEC. IND. DE PERSONAL  
Blyd. Benito Juárez 300 Local 2  
Cuernavaca, Mor.  
Tel. 410.47

SELECCION Y SERVICIO, S. A.  
Reforma 95-622  
México 6, D.F.  
Tels. 546.89.99 y 592.31.33

SISTEMAS Y SERVICIOS  
Calle 4 No. 6  
Fracc. Alce Blanco  
Edo. de México  
Tel. 576.10.19

SPAI, SELECCION DE PERSONAL Y  
ASESORAMIENTO INDUSTRIAL  
Génova No. 20-4  
México 6, D.F.  
Tel. 511.74.90

SPAI, SELECCION DE PERSONAL Y  
ASESORIA INDUSTRIAL  
Paseo de la Reforma 509 -D-C  
México 7, D.F.  
Tel. 553.56.33

SPEED CENTER SELECCION DE  
PERSONAL, S. A.  
Paseo de la Reforma 330-4o. piso  
México 6, D.F.  
Tel. 514.13.85

TECNOLOGIA SELECTIVA, S.A.  
Calz. México-Tacuba 815-102  
México 17, D.F.  
Tels. 399.40.54 y 399.41.43

TRABAJO, S. A.  
Yucatán No. 20 P.B.  
México 7, D.F.  
Tels. 574.46.36 y 574.46.35

TRABAJO DE GUADALAJARA, S.A.  
Av. Mariano Otero 3405 1er piso  
Apdo. Postal 5-354  
Guadalajara, Jal.  
Tel. 22.66.22 y 22.14.44

TRAMITACIONES Y ASESORIA  
PERSONAL, S.A.  
Av. Chapultepec No. 548-2  
México 7, D.F.  
Tel. 553.11.33

ASOCIACION DE EJECUTIVOS  
ESPECIALIZADOS  
Río Sena No. 85  
México 6, D.F.  
Tel. 511.23.48

ASPER DE MEXICO, S.A.  
Nápoles No. 36- 2o. piso  
México 18, D.F.  
Tels. 528.85.54 y 528.80.66

A SUS ORDENES, S. A.  
Av. Chapultepec No. 57  
México 7, D.F.  
Tels. 578.31.21 y 588.34.24

A SUS ORDENES, S. A.  
Paseo de la Reforma # 87-404  
México 4, D.F.  
Tels. 566.49.69 y 535.92.15

BETCO, S.A. DE C.V.  
Liverpool 143-4o. piso  
México 6, D.F.  
Tels. 525.47.72, 525.47.71

BOLSA DE TRABAJO PADIERA, A.C.  
Av. México 928  
México 20, D.F.  
Tel. 568.59.93

BOLSA DE TRABAJO, S. A.  
Benjamín Frankling 235 1er. piso  
México 18, D.F.  
Tels. 277.28.63 y 277.20.87

BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA  
Av. Cerro de las Torres 395  
Col. Campestre Churubusco  
México 21, D.F.  
Tel. 544.87.55

BOYDEN LATIN AMERICA, S.A. DE C.V.  
Apdo. Postal M-8566  
México 1, D.F.  
Tel. 553.77.77

BUFETE DE PERSONAL, S.A.  
Av. Insurgentes Sur 85-401  
México 6, D.F.  
Tels. 514.30.26 y 514.26.38

BUFETE DE PSICOLOGIA FERRO  
Y ASOCIADOS  
Chiapas 114-A  
Tel. 584.29.55

CAPITALIZADORA DE RECURSOS  
HUMANOS, S. A.  
Cerrada de Bezares No. 31-201  
Naucalpan, Edo. de México  
Tels.. 570.10.79 y 570.37.68

CENTRO DE PERSONAL, S.A.  
Hamburgo No. 70-300  
México 6, D. F.  
Tel. 533.18.52

CENTRO DE PERSONAL, S.A.  
Baja California 245-1102  
México 7, D.F.  
Tel. 564.58.39

CENTRO DE SERVICIOS ADMINISTRA-  
TIVOS DEL VALLE DE MEXICO, S.A.  
Blvd. Manuel Avila Camacho 6-410  
México 10, D.F.

CENTRO DE SISTEMAS Y SERVICIOS, SA  
Calle 4 No. 6 bis  
Naucalpan, Edo. de México  
Tel. 576.78.77

CONSEJO NACIONAL DE RECURSOS  
PARA LA ATENCION DE LA JUVENTUD  
(CREA)  
Serapio Rendón 76  
Col. San Rafael  
México 4, D.F.  
Tel. 591.01.44

CONSEJEROS DE EJECUTIVOS Y  
EMPRESAS, S.A.  
Sonora No. 149-302  
México 11, D.F.  
Tel. 553.01.35

BRYANT BUREAU  
Puebla No. 212 Desp. 204  
Col. Roma  
México 7, D.F.  
Tel. 511.80.04

CONTROL DE PERSONAL  
Durango No. 217-A  
México 7, D.F.  
Tel. 525.09.07

DANDO, S. A.  
Av. Insurgentes Sur No. 452-301  
México 7, D.F.  
Tel. 564.32.39

DECISIONES DE PERSONAL, S.A.  
Tuxpan No. 54-206  
México 7, D.F., o en  
Blvd. Manuel Avila Camacho 6-A-501  
Edo. de México  
Tel. 585.56.88

DESARROLLO ADMINISTRATIVO, S.A.  
5 de Mayo Pte. No. 108-201  
Monterrey, N.L.  
Tels. 43.56-10 y 43.14.05

DIA PERSONAL  
Oaxaca No. 50-604  
México 7, D.F.  
Tel. 514.54.36

DINAMICA SECRETARIAL, S.A. DE C.V.  
Río Danubio No. 69-1  
México 5, D.F.  
Tel. 514.78.44

ECCO SERVICIOS PERSONALES, S.A.  
DE C.V.  
Av. Insurgentes Sur No. 107-501  
México 6, D.F.  
Tel. 514.10.84

CONSULTORES DE DIRECTORIOS  
Wisconsin No. 10  
México 18, D.F.

EMPLEO Y DESARROLLO, A.P.  
Oaxaca No. 86-202  
México 7, D.F.  
Tel. 511.17.71 y 511.75.26

EMPLEO Y EMPRESA, S.A.  
Av. Insurgentes Centro 132-111  
México 4, D.F.  
Tels. 535.73.15 y 535.83.19

EMPLEO Y EMPRESA. S.A. / DIV.  
EJECUTIVOS  
Dinamarca No. 60-301  
México 6, D.F.  
Tel. 535.56.24

EMPLEO, TRABAJO Y EXITO  
Rio Guadalquivir No. 66-401-A  
México 5, D.F.  
Tel. 514.73.08

ESTUDIOS Y PERSONAL  
Liverpool No. 72-A-103  
México 6, D.F.  
Tel. 528.78.08

E.S.P.A.  
Artículo 123 No. 48-F Depto. 101  
México 1, D.F.  
Tels. 521.07.03 y 521.10.55

ESSA (EJECUTIVOS Y SECRETARIAS,  
S. A. )  
Paseo de la Reforma 444-802  
México 6, D.F.  
Tels. 511.31.88 y 525.88.89

SELECCION Y SERVICIOS DE PERSONAL  
Av. Obregón 1150-3  
Mexicali, B.C.

SUPERSONAL, S.A.  
Insurgentes Sur 171-D  
México 7, D.F.  
Tel. 514.12.32

SUMINISTRO DE PERSONAL  
Guatemala no. 58-106  
México 1, D.F.  
Tel. 522.12.81

SUPERSONAL  
Tuxpan No. 2-505  
México 7, D.F.  
Tel . 574.40.97

WESTERN GIRL  
Reforma 234-202  
México 6, D.F.  
Tel. 533.20.85

WINDSOR EXECUTIVE SERVICE  
Tuxpan No. 18-301  
México 7, D.F.  
Tel. 574.04.95

WRIGHT HARRY  
Xola No. 525  
México 12, D.F.  
Tel. 543.37.75

## BIBLIOGRAFIA

- DALE YODER  
Manejo de Personal y Relaciones Industriales  
Editorial Prentice Hall  
Sexta Edición en Inglés  
Agosto 1976.
  
- D. E. McFARLAND  
Administración de Personal  
1972 - Pág. 65
  
- LEY FEDERAL DE TRABAJO TEMATIZADA  
Editorial Jus  
México 1975 Pág. 224
  
- AGUSTIN REYES PONCE  
Administración de Personal  
Relaciones Humanas Pág. 96  
Editorial Limusa 1973.
  
- FERNANDO AREAS GALICIA  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas  
México 1973 .
  
- SCOTT CLOTHIER SPREGEL  
La Dirección del Personal "Principios,  
Prácticas y Puntos"  
Editorial McGraw - Hill
  
- CHRUDEN J. HERBERT Y OTROS ... Administración  
de Personal  
México: Continental, 1965.

## QUETZALCOATL

Quetzalcoatl, fue quizás el más complejo y fascinante de los dioses mesoamericanos. Su concepto primordial, tan antiguo en el área, parece haber sido el de la monstruosa serpiente celeste con funciones dominantes de fertilidad y creatividad. A este núcleo se agregaron gradualmente otros aspectos: la leyenda lo había relacionado con la vida y los hechos del gran Rey sacerdote Topiltzin, cuyo título sacerdotal era el propio nombre del Dios del que fue especial devoto. En el momento de la conquista, Quetzalcoatl, considerado como Dios único desempeñaba varias funciones: Creador, Dios del viento, Dios del planeta Venus, héroe cultural, arquetipo del sacerdocio, patrón del calendario y de las actividades intelectuales en general, etc. Un análisis adicional es necesario para poder desentrañar los hilos aparentemente independientes que entran al tejido de su complicada personalidad.



IMPRESO EN LOS TALLERES DE:  
EDITORIAL QUETZALCOATL, S. A.  
MEDICINA No. 22 LOCALS 1 Y 2 (ENTRADA POR PASEO DE LAS  
FACULTADES) FRENTE A LA FACULTAD DE MEDICINA DE C. U.  
MEXICO 20 D. F. TELEFONOS: 548-61-80 Y 5-48-58-56