



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
DE PERSONAL EN UNA INSTITUCION BANCARIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

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

**ENRIQUE CORDERO VELAZQUEZ**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO : LAE GERARDO DE LA SIERRA CUSPINERA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION . . . . .	8
I.- EL RECLUTAMIENTO . . . . .	11
- Políticas en el proceso de reclutamiento y selección . . . . .	12
- El análisis de puestos . . . . .	14
- Inventario de Recursos Humanos . . . . .	19
- Vacante y requisición . . . . .	22
- Fuentes de reclutamiento . . . . .	28
II.- LA SELECCION . . . . .	38
- Solicitud de empleo . . . . .	39
- Entrevistas . . . . .	47
- Pruebas técnicas . . . . .	57
- Pruebas psicológicas . . . . .	59
- Investigación socioeconómica . . . . .	68
- Examen médico . . . . .	71
- Contratación y período de prueba . . . . .	73
III.- LA INDUCCION . . . . .	77
IV.- INVESTIGACION EN UNA INSTITUCION BANCARIA . . . . .	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES . . . . .	95
NOTAS BIBLIOGRAFICAS . . . . .	101
BIBLIOGRAFIA . . . . .	104

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

La Administración de Recursos Humanos abarca varias funciones, entre ellas: el reclutamiento y selección de personal, entrenamiento y capacitación, -- desarrollo de ejecutivos, programas de evaluación e incentivos, administración de sueldos y salarios, motivación, salud y seguridad del empleado y servicios adicionales al personal.

Todas estas funciones, parcialmente o en su totalidad, son desempeñadas por el Departamento de Recursos Humanos de una Organización, enfocando su atención al reconocimiento de los problemas desde el punto de vista del factor humano, dada la importancia -- que este tiene en el logro de sus objetivos, pues como afirma George Terry "El presente y el futuro de -- toda empresa depende en mucho de lo bien que se administre el recurso del personal" (1).

Por ejemplo, si se pretende aumentar el volumen de ventas de una Organización, el problema no so-

lo es de conseguir más pedidos, cambiar las cuotas de venta, desarrollar nuevos productos y buscar mejores canales de distribución; además, y como aspecto fundamental, se requiere encontrar, desarrollar y satisfacer a vendedores eficientes, leales y trabajadores que colaboren con gran entusiasmo para alcanzar las metas de efectividad que la Organización se ha impuesto.

El presente trabajo se enfoca hacia una de las funciones que comprende la Administración de Recursos Humanos: el reclutamiento y selección de personal, -- específicamente en una Institución Bancaria. Constará de tres capítulos de investigación bibliográfica -- en los cuales se tratará de establecer las bases teóricas para realizar adecuadamente esta función y obtener resultados favorables.

El primer capítulo se titula "El Reclutamiento" y comprenderá aspectos como: el análisis de puestos, inventario de recursos humanos, fuentes de reclutamiento y otros. El segundo capítulo: "La Selec---

ción", entre otros puntos tratará: la solicitud de empleo, pruebas técnicas, pruebas psicológicas y el examen médico. En el tercer capítulo: "La Inducción", se indicará en qué consiste ésta, las ventajas que representa el llevarla a cabo y otros puntos que es necesario tomar en consideración.

Tendrá un cuarto capítulo que será una investigación práctica en una Institución Bancaria, misma que se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a los integrantes del Departamento de Recursos Humanos que efectúan el reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de estar en condiciones de buscar posibles soluciones en caso de que se detectaran deficiencias.

Finalmente, y como consecuencia de analizar todo lo anterior, se darán las conclusiones del presente trabajo.

## I.- EL RECLUTAMIENTO

Reclutamiento es "el proceso de atracción de posibles empleados a la compañía". Una fuerza de trabajo adecuada sólo se tendrá si se contrata para cada puesto al individuo más calificado para cubrirlo, ya sea que se encuentre dentro de la Organización o se reclute fuera de ella.

POLITICAS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION

Como toda actividad de la Organización, el reclutamiento y selección de personal requieren de una orientación general que les sirva de marco de referencia para tomar decisiones y poder realizar los objetivos particulares de esa función, así como los de la Organización en su conjunto.

Para un adecuado reclutamiento y selección de personal, es necesario contar con una declaración de principios que norme dicho procedimiento. Esa es precisamente la función de las políticas de reclutamiento y selección: servir de guía a la acción de las personas encargadas de ello, de manera que se eviten las continuas consultas con el superior en busca de orientación por desconocer qué criterio aplicar ante una determinada situación. También son útiles para uniformar los criterios de reclutamiento y selección; pues lo que para una persona puede ser un factor importante, para otra puede carecer de significación.

Por ejemplo las políticas pueden referirse a:

- El estado civil de los solicitantes.
- Las técnicas de selección que se emplearán.
- La promoción interna de personal de manera - que asciendan los empleados más competentes.
- La aceptación de personal con impedimentos - físicos.
- La aceptación de personal que tenga otro empleo.
- Los niveles administrativos que podrá ocupar la gente con estudios profesionales.
- La aceptación de personal con antecedentes - penales.
- La actitud a tomar en cuestiones de raza, color o religión de los aspirantes.

## EL ANALISIS DE PUESTOS

El puesto es "la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos" (2), pues cada puesto tendrá determinadas características dependiendo de las funciones que deba desempeñar. El reclutamiento y selección de personal "es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto" (3). Así, quienes se encarguen de esta función deberán poseer amplia información acerca de los solicitantes y los puestos.

La información sobre el solicitante la obtendremos a través del proceso mismo de reclutamiento y selección; la referente a los puestos vacantes se obtiene mediante un análisis de puestos. Este consiste en investigar y llenar un formato donde se estipulen el nombre del puesto, el departamento donde se --

ubica, su relación con otros puestos, sus obligaciones, el equipo que utiliza, las operaciones que realiza y los requisitos para cubrirlo. Para esto se requiere que el Departamento de Recursos Humanos mantenga una estrecha relación con los gerentes, supervisores y empleados mismos de los demás departamentos de la Organización, a fin de que se familiarice con los puestos existentes. Mas ampliamente el análisis de puestos abarca los siguientes aspectos:

- Datos generales:

Nombre del puesto, localización (tanto físicamente, como en la estructura de la Organización), el horario, el rango de sueldo, el puesto del jefe inmediato superior y puestos de los subordinados, si es que existen.

- Descripción genérica:

Se indicarán brevemente las principales funciones del puesto atendiendo a la unidad, grupo o persona afectada; el procedimiento utilizado y el objetivo de la función.

- Descripción analítica:

Se anotarán detalladamente todas las funciones que deban realizarse en el puesto.

- Requerimientos:

Se indicarán la escolaridad, experiencia, --  
capacitación adicional, responsabilidad y -  
otros que resulten necesarios para desempe--  
ñarlo eficazmente.

- Condiciones de trabajo:

Se refiere a las circunstancias concretas -  
normales en que se desarrollarán las activi-  
dades del puesto: dentro de un local o en el  
exterior, si requiere estar de pié, sentado,  
caminando, manejando, etc. Incluye aspectos  
como: iluminación, ventilación, ruidos.

- Riesgos:

Se indicará qué enfermedades o accidentes --  
son susceptibles de contraerse o sufrirse -  
por el desempeño de las actividades normales

de trabajo.

- Perfil:

Por último se detallará el perfil deseado de la persona que ocupe el puesto: edad, sexo, estado civil, rasgos físicos, rasgos psicológicos.

El análisis de puestos no es sólo descubrir -- los deberes del puesto; implica además "el descubri-- miento de las conductas del empleado que son neces-- rias para que el puesto sea desempeñado con éxito" --

(4). Un análisis de puestos bien realizado comprende -- rá la descripción de lo que es rutinario en él y la -- descripción de las actividades críticas que pueden -- significar el éxito o el fracaso.

Todos estos datos se pueden reunir mediante -- cuestionarios, entrevistas, observación directa y a través de otras fuentes de información como manuales o estudios anteriormente realizados.

Conviene destacar que el análisis de puestos además de servirnos para determinar la calidad que ne cesita tener la mano de obra, es útil para establecer programas de adiestramiento, políticas de ascensos y recompensas, implantación de métodos y procedimientos así como medidas de seguridad.

Una vez determinadas las características del - puesto, podemos proceder a reclutar y seleccionar los candidatos más prometedores para cubrirlo.

## INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Todas las Organizaciones se interesan y consideran de gran importancia mantener un estricto control sobre sus recursos materiales como son: materias primas, materias auxiliares, productos terminados, -- productos en proceso, etc.; para esto se han ideado medios contables y administrativos que en todo momento permitan conocer de manera rápida y confiable las existencias que tienen de esos recursos materiales, -- así como su valor.

De igual importancia, aunque un poco olvidado por las Organizaciones, es que se lleve un inventario de recursos humanos donde se manifiesten las experiencias, habilidades, conocimientos e intereses de cada una de las personas que laboran en la Organización, -- de manera que esta información pueda conocerse con -- prontitud cuando sea necesario cubrir un puesto vacante. Esta viene siendo la principal finalidad del inventario de recursos humanos, y por esto mismo debe -- ser actualizado continuamente pues con todo el movi--

miento de personal que se presenta en una Organiza---  
ción ya sea por bajas, ingresos, ascensos o transfe--  
rencias, es indudable que el inventario sufrirá cons--  
tantes modificaciones.

Además de los puntos arriba mencionados, el in--  
ventario de recursos humanos deberá contener datos --  
como:

- Actitud de cada persona hacia su trabajo y  
la Organización.
- Nivel de eficacia de cada persona.
- Objetivos personales de cada miembro de la  
Organización.
- Orientación profesional o vocacional del em--  
pleado.
- Preferencias de trabajo.
- Especializaciones y experiencia.
- Disponibilidad para viajar o cambiar de re--  
sidencia.

El inventario de recursos humanos se diferen--

cia del análisis de puestos en que el primero se enfoca básicamente hacía el ser humano: lo que es, lo que pretende ser y lo que le gusta hacer. El segundo indica lo que el ser humano debe ser para poder ocupar el puesto de que se trate, es decir, se refiere al -- ser humano en función del puesto; además de señalar - otras características propias de la unidad administrativa analizada.

## VACANTE Y REQUISICION

La vacante representa un "puesto que no tiene titular" (5) que lo desempeñe, o sea, es la disponibilidad de una tarea. Propiamente este es el inicio -- del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Debemos señalar que la contratación es una necesidad constante porque los trabajadores se retiran, renuncian, se enferman, etc. y también por la ampliación de actividades. Cualquiera que sea el motivo -- que origina la vacante en la Organización, su existencia se notificará al departamento de Recursos Humanos por medio de una requisición en la cual se indicará -- la fecha en que dicho puesto tendrá que cubrirse, -- tiempo por el cual será necesario cubrirlo, el departamento donde se ubica, su horario, el sueldo asignado, así como los requisitos necesarios para cubrirlo. Ver la hoja No. 27.

Es de particular importancia preveer las necesidades de personal en el futuro, en otras palabras --

programar los recursos humanos, que significa tener los suficientes empleados con la experiencia exacta en el momento exacto y lugar preciso, pues como el factor humano implica costos deben evitarse tanto los excesos como los faltantes. La programación de los recursos humanos deberá hacerse cuando menos para el próximo año.

Esta es una tarea que corresponde al Departamento de Recursos Humanos en estrecha colaboración con los demás departamentos de la Organización, pues son éstos últimos los más indicados para señalar sus necesidades futuras de personal. Entre mayor coordinación exista entre los departamentos para realizar esta función se evitarán excesivas cargas de trabajo a Recursos Humanos y las contrataciones precipitadas de personal; lográndose por lo tanto mejores resultados.

Para determinar cuanta gente se necesitará en el futuro es necesario conocer dos aspectos de la Organización: a) sus planes o proyectos, y b) su

índice de rotación de personal.

En las empresas privadas la programación de -- personal se realiza tomando como base las ventas, -- porque al incrementarse éstas se requerirá mayor producción y, consecuentemente, la compra de más materiales necesarios para ello; se requerirá efectuar más -- estudios de créditos y cobranzas; todo esto para el -- departamento de contabilidad significará un mayor volumen de trabajo y en términos generales para la Organización representa la necesidad de más gente, más -- trabajadores con una determinada especialidad que tendrán que incorporarse a su funcionamiento.

En una institución bancaria la planeación de -- personal se efectuará tomando en consideración los -- proyectos de expansión que se tengan con el fin de -- brindar servicio a un mayor número de gente; o el mejoramiento de los servicios que ya se ofrecen al público.

En la programación de personal de las Organizaciones

ciones Públicas influyen los planes que a nivel nacional se tengan en estas Organizaciones, cada una atendiendo el ramo de actividades que les haya encomendado el C. Presidente de la República.

Por otra parte todas las Organizaciones deben calcular la rotación de personal que tienen para prever cuantas vacantes se suscitarán en un determinado tiempo. La rotación de personal tiene varias causas algunas previsibles como los retiros, despidos, transferencias y ascensos; otras imprevisibles como las -- renuncias, la muerte o enfermedades prolongadas de -- los trabajadores. La fórmula para calcular el índice de rotación de personal, es la siguiente:

$$Ir = \frac{\text{Bajas de Personal}}{\text{Total Plantilla}}$$

Un tercer aspecto que debe considerarse en la programación de recursos humanos es el siguiente: los factores externos a la Organización; que sin embargo afectan su funcionamiento y por ello sus recursos humanos. Por ejemplo: los cambios tecnológicos pueden

implicar despidos temporales o permanentes, la necesidad de capacitar a los trabajadores actuales o la contratación de nuevos empleados con las habilidades requeridas por la tecnología moderna. Por lo tanto -- también deben considerarse los cambios en el mercado de la mano de obra en general. Otro factor externo a las Organizaciones son las variaciones estacionales y es tan importante que llega a determinar el ritmo de producción de una empresa, los niveles de inventarios que requerirá para una temporada determinada, etc. - Como ejemplo podríamos citar las compañías productoras de juguetes, las fabricantes de ropa, las embotelladoras de refrescos.

**REQUISICION DE PERSONAL**

<b>UNIDAD SOLICITANTE</b>
DIRECCION _____
DEPARTAMENTO _____
SECCION _____

<b>MOTIVO DE LA VACANTE</b>	
<input type="radio"/> RENUNCIA	<input type="radio"/> LICENCIA
<input type="radio"/> DESPIDO	<input type="radio"/> PROMOCION
<input type="radio"/> JUBILACION	<input type="radio"/> PUESTO DE NUEVA CREACION
<input type="radio"/> TRANSFERENCIA	

FECHA EN QUE SE NECESITA CUBRIR EL PUESTO \_\_\_\_\_

<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO _____	
HORARIO _____	SUELDO _____
TENDRA SUBORDINADOS SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	ATENDERA AL PUBLICO SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
REQUIERE VIAJAR SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	CAMBIAR DE RESIDENCIA SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
MANEJARA <input type="radio"/> DINERO EN EFECTIVO <input type="radio"/> DOCUMENTOS, VALORES, CHEQUES <input type="radio"/> EQUIPO ESPECIALIZADO	

<b>REQUISITOS PARA CUBRIRLO</b>	
SEXO MASCULINO <input type="radio"/> FEMENINO <input type="radio"/>	ESTADO CIVIL SOLTERO <input type="radio"/> CASADO <input type="radio"/>
EDAD MAXIMA _____ MINIMA _____	DOMINIO DEL IDIOMA _____
ESTUDIOS REQUERIDOS	
PRIMARIA <input type="radio"/> SECUNDARIA <input type="radio"/> BACHILLERATO <input type="radio"/> PROFESIONAL <input type="radio"/>	ESTUDIOS COMERCIALES <input type="radio"/> ESTUDIOS DE PROGRAMACION <input type="radio"/> PERFORACION <input type="radio"/> SECRETARIALES <input type="radio"/>
PROFESION _____	
ESPECIALIDAD _____	
EXPERIENCIA _____	

OBSERVACIONES _____ _____ _____
---------------------------------------

EL JEFE DEL DEPTO. \_\_\_\_\_

EL DIRECTOR \_\_\_\_\_

## FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Reclutamiento es "el proceso de atracción de posibles empleados a la Compañía" (6). No obstante que la existencia de la compañía y su reputación bastan para atraer gente, confiar en ello para allegarse candidatos resultaría un grave error. Lo ideal es -- que la Organización tome la iniciativa para reunir -- los candidatos a ocupar un puesto dentro de ella, -- pues los buenos prospectos no andan por ahí a la -- vuelta de la esquina y por lo tanto es necesario localizar fuentes de reclutamiento y mantener buenas relaciones con ellas.

Generalmente las fuentes de reclutamiento se -- dividen en internas y externas.

### a) Fuentes internas:

Son útiles para evitar despidos de personal, -- para promoverlo, para aprovechar a la gente que ya -- está identificada con la Organización. Dentro de este tipo de fuentes están:

- El inventario de recursos humanos.
- La cartera de candidatos.
- Amistades o familiares de los actuales trabajadores.

b) Fuentes externas:

Tienen la ventaja de atraer gente con nuevas ideas, conocimientos y con renovado entusiasmo por trabajar. Su uso depende del tamaño de la Organización, de sus condiciones económicas y del tipo de puesto que se desee cubrir. Las fuentes externas más comunes son:

- El sindicato.
- Las instituciones educativas.
- Las agencias de colocación.
- Medios publicitarios: periódicos, revistas, radio y televisión.

A continuación se darán algunas de las características de cada una de estas fuentes de reclutamiento.

- El inventario de recursos humanos:

Cuando al departamento de personal se le notifica la existencia de una vacante que deberá cubrirse, posiblemente el paso más conveniente para tal efecto será recurrir al inventario de recursos humanos de la propia Organización en busca del candidato que reúna los requisitos especificados en la requisición de personal.

Si dentro de la Organización hallamos a la persona indicada, su movimiento adquirirá el carácter de una promoción o de una transferencia.

La promoción se caracteriza por significar para el candidato un ascenso en su categoría y consecuentemente un incremento en su sueldo. De esta manera se proporcionan incentivos al personal al dejarle ver que puede mejorar su posición dentro de la Organización de acuerdo, claro está, a sus capacidades. También eleva la productividad al crear un clima de trabajo favorable por las perspectivas que se ofrecen.

En la transferencia de personal el afectado -- continúa en el mismo nivel jerárquico dentro de la -- Organización y no necesariamente representa un aumento en su sueldo; sin embargo, tiene la ventaja de enfrentarlo a nuevas actividades y responsabilidades -- que serán un reto a su capacidad incitándolo a un -- buen rendimiento.

- La cartera de candidatos:

Se va constituyendo con las solicitudes por -- parte de individuos que se presentan en la Organiza-- ción por iniciativa propia esperando encontrar y ocupar alguna vacante. De todas estas solicitudes se -- acostumbra llevar un archivo, sobre todo de las perso-- nas que por estar más capacitadas parecen ser buenos prospectos para trabajar en la Organización, pero que por el momento no satisfacen completamente los requisitos de ingreso o definitivamente no existen vacan-- tes cuando ellos presentan su solicitud.

- Amistades o familiares de los trabajadores:

Al suscitarse una vacante es común que los tra

bajadores de la Organización recomienden a sus familiares o amistades para cubrir dicha vacante.

Esta fuente tiene las siguientes ventajas:

1) se facilita la integración del personal de nuevo ingreso pues por la relación que tiene con la persona que lo recomienda, puede deducirse que tienen gustos, aficiones o actitudes similares; 2) se crea una buena imagen a la Organización pues generalmente las recomendaciones provendrán de empleados que se encuentran satisfechos en ella; 3) el hecho de que acepten una persona propuesta por un miembro de la Organización hará sentir a éste que goza de cierto prestigio y confianza dentro de ella; esto se verá reforzado si el nuevo empleado tiene éxito en su trabajo.

Desde luego que la efectividad de esta fuente dependerá de la actuación que el recomendante tenga dentro de la Organización, pues se corre el riesgo de que actúe con excesiva parcialidad hacia sus recomendados, exagerando sus cualidades por una parte y por la otra, minimizando sus deficiencias.

- El sindicato:

Cuando los trabajadores de una empresa están sindicalizados, el sindicato es la fuente preferencial para obtener candidatos que ocupen las vacantes existentes, en virtud de que por lo general en los contratos colectivos de trabajo se incluye una cláusula de admisión exclusiva. Sin embargo, no funciona para el personal de confianza que la empresa tiene libertad de contratar. Así, pues, su efectividad dependerá del tipo de vacantes que se necesite cubrir.

- Instituciones educativas:

Uno de los mayores atractivos que ofrecen las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones educativas es el contar con una bolsa de trabajo para ayudar a sus egresados a encontrar colocación en algún empleo. Si para inscribirse en esas bolsas de trabajo se exige un nivel determinado de aplicación escolar, entonces estarán desarrollando una función selectiva previa a la de la Organización que acuda a ellas en busca de un buen prospecto, pues se tendrá la confianza de que sólo serán enviados alumnos desta

cados en sus estudios, ya que en cierta medida de -- ellos depende el prestigio de la institución educativa. A los estudiantes interesados les proporcionarán informes sobre las Organizaciones solicitantes de empleados y les concertarán sus entrevistas.

Esta puede ser una de las fuentes de recluta-- miento más económicas, pues llevan a la Organización personas jóvenes y con una preparación profesional, - que sólo requieren un poco de entrenamiento y expe--- riencia para producir buenos resultados, pues se trata de gente deseosa de poner en práctica los conoci-- mientos adquiridos en las aulas de estudio. Incluso podría darse un convenio entre las Organizaciones y - las escuelas para que aquellas en atención a sus nece-- sidades de personal influyeran en los planes de estu-- dios de éstas. De esta manera la educación resolve-- ría los problemas nacionales al respecto y no se tendrían que "importar" otras ideologías que no corres-- ponden a nuestra realidad social.

Es conveniente hacer una advertencia: no es -

recomendable ocupar gente con capacidad superior a la requerida por el puesto que ocuparía, pues pronto perderá el interés en el trabajo y su rendimiento irá -- decreciendo hasta que finalmente renuncie por no encontrar satisfacción en sus actividades.

- Agencias de colocación:

Podríamos considerarlas como una extensión del departamento de recursos humanos en su función de reclutamiento y selección, pues son oficinas que se dedican especialmente a reclutar personal para colocarlo en las distintas Organizaciones con quienes tienen contacto; por esta razón pueden contar con una cartera de candidatos bastante amplia de donde seleccionar la persona que más se adecúe a nuestras necesidades.

Difieren unas de otras en cuanto a sus políticas, el paquete de servicios que ofrecen y su costo, el cual se carga a la Organización que contrate al -- candidato propuesto, pues así lo establece nuestra -- Ley Federal del Trabajo.

Su principal defecto es que "no están preparadas para seleccionar con el criterio particular de la empresa solicitante" (7), por lo cual ella misma posteriormente tendrá que seleccionar cuidadosamente a todos los enviados para contratar al mejor de ellos.

- Medios publicitarios:

Como periódicos, revistas, la radio y la televisión. Por ser de los medios de comunicación más -- utilizados en la actualidad y dado que alcanzan un -- gran auditorio o público, pueden ser muy útiles en -- nuestra tarea de reclutamiento anunciando a través de ellos la existencia de vacantes en la Organización -- que requieren ser cubiertas en breve plazo. Estos -- anuncios se caracterizan por la frase tan difundida -- de "se solicita".

Su efectividad depende de la impresión que cause el anuncio en el público. Cuando el empleo requiera de una educación formal, el anuncio no deberá ser exagerado y precisará los requisitos necesarios para cubrir el puesto vacante, así como una breve declara-

ción de la naturaleza del trabajo. Nunca deberá falsear las condiciones de empleo, cualquiera que sea el puesto vacante, pues aunque atraiga buenos prospectos éstos se retirarán desilusionados y resentidos al enterarse de las verdaderas condiciones de empleo y difundirán una imagen negativa de la Organización por su falta de seriedad y honradez.

Tienen como principales desventajas su costo y lo impredecible de sus resultados, ya que pueden atraer un gran número de solicitantes pero muchos de ellos no reunirán los requisitos necesarios y sin embargo habrá que dedicarles tiempo.

## II.- LA SELECCION

La selección de personal "es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la -- Organización", para lo cual se recurre a la compara-- ción de las capacidades y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto que se encuentre vacante.

## SOLICITUD DE EMPLEO

Selección "es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la Organización" - (8). La selección es el punto de partida para crear calidad dentro de la Organización.

Todos los aspirantes a ocupar un puesto vacante dentro de la Organización llenarán un formato denominado solicitud de empleo que deberá especificar lo que la Organización requiere saber del solicitante. Esta solicitud de empleo será el inicio del proceso de selección de personal y constituirá la base del expediente del candidato.

La información mínima que la solicitud de empleo nos deberá proporcionar acerca del candidato, es la siguiente:

- Datos Personales:

Nombre del aspirante, su domicilio, número telefónico, estado civil, lugar y fecha de nacimiento, edad y nacionalidad, clave del Registro Federal de -- Causantes, afiliación al IMSS.

- Datos Familiares:

Nos proporcionará los nombres, edades y ocupaciones de los padres, hermanos, cónyuge e hijos.

- Antecedentes Laborales:

En este punto el solicitante nos informará en qué otras Organizaciones ha laborado, los puestos que en cada una de ellas desempeñó desde su ingreso hasta su salida, así como los sueldos percibidos en esos -- puestos. Además, nos indicará el tiempo que estuvo - trabajando en cada una de esas Organizaciones y los - motivos que dieron lugar a su separación.

- Antecedentes Escolares:

También es importante conocer la trayectoria - como estudiante del solicitante de empleo, ya que in-

dudablemente nos servirá para conocer un poco más -- acerca de su conducta; ésta es la razón por la cual se incluye este apartado en la solicitud de empleo. Aquí conoceremos los nombres y direcciones de las escuelas donde cursó la primaria, secundaria, el bachillerato, su carrera profesional y otros estudios que haya realizado.

- Datos Generales:

Es información sobre aspectos más diversos de la vida del solicitante, por ejemplo: sus planes a -- corto y a largo plazo, disponibilidad para viajar o -- cambiar de residencia, sus aficiones, intereses, etc.

En general toda la información reunida mediante la solicitud de empleo nos será útil para tener -- una mejor visión sobre las posibilidades de cada uno de los solicitantes y rechazar a los candidatos poco apropiados ya sea por razones de conocimientos, experiencia, antecedentes y otras. Así "a primera vista" se detecta si el solicitante reúne los requisitos mínimos deseados. No obstante para cuidar la imagen de

la Organización es conveniente que todos los aspirantes llenen su solicitud de empleo.

Resulta obvia la importancia de la solicitud de empleo, por este motivo se debe tener especial -- atención en el diseño de las formas de solicitud de -- manera que sean bien legibles, con instrucciones claras para llenarlas, que cuente con los espacios necesarios para responder a las preguntas y tengan una -- apariencia que realce la categoría de la Organización y le dé un toque de seriedad.

**DATOS PERSONALES**

NOMBRE COMPLETO:			TELÉFONO:
NOMBRE _____	APELLIDO PATERNO _____	APELLIDO MATERNO _____	
DOMICILIO			
CALLE Y NÚMERO _____			
COLONIA _____			Z.P. _____
CIUDAD _____			
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:			EDAD:
NACIONALIDAD:		ESTADO CIVIL:	SEXO:
REC. FED. DE CAUSANTES _____ AFILIACION I.M.S.S. _____ MATRICULA DEL S.M.N. _____ LIC. DE MANEJO _____			

**DATOS FAMILIARES**

PARENTESCO	EDAD	NOMBRE	OCUPACION	TELÉFONO
PADRE				
MADRE				
ESPOSO (A)				
HIJOS				
DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE USTED: _____				
_____				
_____				

**ESCOLARIDAD**

No. AÑOS	ESTUDIOS REALIZADOS	AÑOS		NOMBRE Y DIRECCION DE LA ESCUELA
		DE:	A:	
	PRIMARIA			
	SECUNDARIA			
	BACHILLERATO			
	PROFESIONAL			
	COMERCIALES			
	OTROS			

CARRERA \_\_\_\_\_

ACTUALMENTE QUE ESTUDIA _____ _____ NOMBRE DE LA ESCUELA _____ _____ DIRECCION _____ HORARIO _____	CURSOS O IDIOMAS: _____ _____ _____ _____
---	---

**EXPERIENCIA LABORAL**  
(Empiece por el actual o último empleo)

NOMBRE DE LA EMPRESA:		TELEFONO:
DIRECCION:		GIRO:
PERIODO TRABAJADO:	SUPERVISABA PERSONAL SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	
SUELDO: INICIAL _____ FINAL _____	MAQUINAS QUE MANEJABA	TIEMPO
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	_____	_____
	_____	_____
PUESTOS OCUPADOS:	DEPARTAMENTO:	TIEMPO:
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
MOTIVOS DE SU SEPARACION _____		
_____		
_____		

NOMBRE DE LA EMPRESA		TELEFONO
DIRECCION		GIRO
PERIODO TRABAJADO	SUPERVISABA PERSONAL SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	
SUELDO INICIAL _____ FINAL _____	MAQUINAS QUE MANEJABA	TIEMPO
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
MOTIVOS DE SU SEPARACION _____		
_____		
_____		

NOMBRE DE LA EMPRESA		TELEFONO
DIRECCION		GIRO
PERIODO TRABAJADO	SUPERVISABA PERSONAL SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	
SUELDO INICIAL _____ FINAL _____	MAQUINAS QUE MANEJABA	TIEMPO
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
MOTIVOS DE SU SEPARACION _____		
_____		
_____		

**REFERENCIAS PERSONALES**  
(Exceptuando a sus familiares)

NOMBRE	DOMICILIO	OCUPACION	TELEFONO



## ENTREVISTAS

"La entrevista es el complemento de otros medios y la parte más importante y más provechosa del programa de selección" (9), pues en ellas se pueden explorar personalmente las cualidades y características del solicitante, permitiendo predecir con cierta confiabilidad el éxito en el trabajo de los solicitantes de empleo.

Cuidadosamente realizadas son valiosos auxiliares en la selección de personal. Tienen como finalidad complementar y aclarar los datos proporcionados en la solicitud de empleo, indagar qué dirige al solicitante a la Organización, qué espera encontrar en ella en cuanto a trabajo, sus gustos y aficiones principales, sus aptitudes para relacionarse con otras personas, su experiencia laboral, sus estudios y situación familiar. La entrevista nos permite "ver" al solicitante en su pulcritud, viveza, facilidad de expresión, modales, corrección en el vestir, energía y vitalidad, etc.

Las entrevistas son un medio de información --recíproca, el entrevistador informará a su vez al solicitante sobre la naturaleza del trabajo, la remuneración ofrecida, el horario vigente, las prestaciones que se ofrecen, las normas de la Organización; en general todo lo que a ésta se refiera y sea de importancia para el solicitante en su decisión de ingresar a la Organización.

De la comparación de este intercambio de información cada una de las partes decidirá si está interesada en continuar con el proceso de selección; o si por el contrario, consideran no satisfacer sus expectativas particulares.

Para que una entrevista dé buenos resultados --proporcionando la información deseada, debe reunir --los siguientes requisitos:

- El entrevistador deberá ser una persona capacitada para ello, es decir, debe conocer las técnicas de entrevista.

- El entrevistador debe tener un buen nivel intelectual, criterio independiente, sociabilidad, y control emotivo.

- Para la realización de las entrevistas debe prepararse un ambiente adecuado: el lugar deberá tener cierta privacidad, no ser muy reducido, bien iluminado y ventilado, etc. de manera que el entrevistado se sienta cómodo.

- Se deberá disponer del tiempo necesario para realizar la entrevista, de acuerdo a la información deseada.

- Al concluirse la entrevista se elaborará un resumen inmediatamente, con el fin de no omitir o deformar la información obtenida; sobretodo si se continuarán realizando entrevistas.

Una entrevista se desarrolla en tres etapas:

1) Introducción, 2) Etapa Principal, y 3) Terminación.

- Introducción:

En esta primera fase, también conocida como rapport, se busca establecer una relación de confianza y simpatía entre el entrevistado y el entrevistador. Este ambiente se iniciará desde la misma llegada del solicitante recibéndolo en forma cordial y amistosa.

- Etapa principal:

Esta es la segunda fase, en ella se abordará el tema central de la entrevista: por una parte ampliar los datos obtenidos en la solicitud de empleo y por la otra conseguir información acerca de los demás aspectos señalados al principio de este tema.

- Terminación:

Esta es la etapa de cierre de la entrevista, en ella se dará oportunidad al solicitante de manifestar sus impresiones acerca de la Organización y del proceso de selección hasta ese momento efectuado; se cuidará de que no tenga dudas, ni haya preguntas pendientes. Por último se le indicará la siguiente cita

para continuar con el trámite de selección. O bien, si hasta el momento la evaluación del candidato no es muy favorable, se le informará que no es la persona necesaria para la Organización y se le dará alguna orientación para ayudarlo a encausar su búsqueda de empleo.

La entrevista puede ser libre o dirigida, pero debe planearse bien para poder llegar a los datos específicos buscados y evitar las divagaciones y la consiguiente pérdida de tiempo.

A través de todo el proceso de selección se efectúan varias entrevistas, su número dependerá del puesto a cubrir. Mencionaremos sólo dos de ellas, debido a su trascendencia dentro del proceso, pues son utilizadas para determinar las posibilidades de cada candidato de ocupar un puesto en la Organización.

La primera de ellas, la llamada entrevista preliminar, se utiliza para descartar a los candidatos que desde un principio no reúnen los requisitos

mínimos necesarios para ocupar un puesto en la Organización. Esta entrevista se efectúa cuando el aspirante entrega su solicitud de empleo, en ella se aclararán los datos contenidos en dicha solicitud, también se investigará acerca de lo que él pueda y quiera hacer. A su vez el entrevistador le dará información sobre los puestos vacantes y las condiciones de empleo.

La segunda entrevista a la que haremos referencia es la entrevista principal. Esta debe de estar bien planeada para recabar la información necesaria para tomar la decisión de contratar o no a un candidato; lógicamente esta decisión se tomará al concluir con todo el proceso de selección.

Es recomendable tomar en consideración los siguientes puntos:

- Se citará al aspirante con cinco o diez minutos de anticipación a la realización de la entrevista, para darle tiempo a tranquilizarse y olvidar la -

tensión propia del momento.

- Tanto el local de espera como el lugar donde se realizará la entrevista deberán tener un ambiente agradable.

- Será conveniente revisar con anterioridad los datos proporcionados por el solicitante, determinando los aspectos de su comportamiento de mayor interés para la Organización.

- Es necesario tener presentes los requisitos y características señalados en el análisis de puestos.

- También deberán recordarse los datos generales de la Organización sobre los cuales se le informará al solicitante.

- El entrevistador necesitará un estado de ánimo apropiado para tratar al solicitante, y por lo consiguiente para realizar la entrevista.

- Al solicitante se le recibirá amablemente, indicándole el interés de la Organización en contratar sus servicios, señalando que por esta razón se han estudiado sus antecedentes y se le animará a hablar, a exponer sus dudas, inquietudes y pretensiones. Todo dentro de un trato franco y sincero.

Ya dentro de la entrevista en sí, el entrevistador deberá escuchar atentamente y con interés, sin aprobar o reprobar nada, sin discutir lo que el entrevistado mencione; simplemente su papel es encauzar la plática, reanudarla en los puntos inconclusos y estimular al candidato a continuar hablando. Además observará la postura, ademanes, gestos del aspirante, incluso atenderá los silencios: ¿cuáles son los puntos que rehuye?, ¿qué estuvo a punto de mencionar pero se arrepintió?. Evitará una entrevista apresurada si bien, su duración dependerá del puesto a cubrir y de la disposición de los participantes.

Las entrevistas presentan varios inconvenientes, mencionaremos algunos de ellos:

- Los individuos reaccionan ante nuestras preguntas y ante las situaciones de la vida de acuerdo con la costumbre, y esto debe considerarse: siempre hay una respuesta que parece ser la más apropiada, aunque no sea sincera. "En resumen, en nuestra vida de relación somos actores que, inconscientemente, lo hagamos mejor o peor, siempre estamos representando nuestro papel, y esto con mayor motivo, en los momentos en que presentimos que de nuestra interpretación depende, en gran parte, la puntuación o calificación que vamos a obtener" (10).

- El tomar notas durante la entrevista puede intimidar y restar espontaneidad al solicitante; además distrae la atención del entrevistador y puede hacerle no escuchar parte de lo dicho por el solicitante y así perder detalles importantes. No obstante, en caso de tomar notas, es recomendable explicar al entrevistado que la finalidad es no cometer errores al momento de hacer el reporte, pues posteriormente es más difícil reconstruir lo tratado en la entrevista.

- Otro aspecto inconveniente de las entrevistas es el dejar mucho al juicio del entrevistador y convertirse en una simple plática mediante la cual no se evalúa al solicitante. Sin embargo, es la única manera de conocerlo personalmente y tratar sobre el puesto vacante. Se debe evitar juzgar a la gente a través de uno mismo, como si todos fueran, o deberían ser, iguales a nosotros. Todas las tendencias están en las personas, pero unas se manifiestan con más fuerza que otras y de ahí surgen las diferencias de personalidad entre toda la gente.

Debido a los inconvenientes señalados las calificaciones de una entrevista pueden ser muy subjetivas, dependiendo de la capacidad del entrevistador, por esta razón es necesario complementarla con otras técnicas de selección como los tests psicológicos.

## PRUEBAS TECNICAS

Es innegable la necesidad de verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto que está vacante y al cual será destinado en caso de ser contratado. Para este fin se emplean las pruebas técnicas o de trabajo.

Como ejemplo de pruebas de trabajo podemos citar los exámenes de contabilidad para quien aspire a ocupar un puesto de Contador o de Auxiliar Contable; los de mecanografía, ortografía y taquigrafía para las candidatas a secretarias; los de mecánica y manejo de vehículos para quienes desean cubrir puestos de choferes; los de elaboración de planos, perspectivas y proyecciones para los aspirantes a dibujantes; y -- así en general cada prueba según el puesto que se pretenda cubrir, con el fin de tener una mayor seguridad de que será desempeñado eficientemente.

Una vez señaladas la razón e importancia de las pruebas técnicas o de trabajo, cabe señalar que --

es recomendable aplicar dichas pruebas en el departamento donde existe la vacante y quedaría asignado el interesado; además debe aplicarlo la persona que será su jefe inmediato, pues obviamente éste es la persona más indicada para valorar si los conocimientos y experiencia laboral del examinado son suficientes para desempeñarse adecuadamente en el puesto vacante.

Desde luego las pruebas técnicas son sólo un complemento de las demás técnicas de selección de personal, las cuales en su conjunto hacen posible la obtención de mejores resultados al respecto.

## PRUEBAS PSICOLÓGICAS

"Lo que confiere a una prueba su naturaleza -- psicológica es su identificación y medición sistemática de las características humanas bajo condiciones de administración e interpretación estandarizadas y donde las características que se miden se relacionan con requisitos de trabajo y normas de actuación conocidas" (11).

Las pruebas psicológicas son técnicas auxiliares del juicio humano al tratar de conocer profundamente al solicitante y confirmar áreas altamente personales y frecuentemente problemáticas de su conducta, midiendo características como sus habilidades, -- sus aptitudes o potencialidades, intereses y personalidad, con lo cual buscan determinar su capacidad de adaptación al puesto y sus posibilidades de futuro desarrollo. Lógicamente para esto deberán medir atributos necesarios para desempeñar el puesto que se encuentra vacante.

Para que estas pruebas sean aplicadas exitosamente deben reunir las características siguientes:

- Estandarización:

Es la determinación estadística de los mínimos y máximos de puntuación que será necesario obtener en el examen para tener posibilidades de ocupar el puesto vacante, para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse; ya que ese grupo puede no tener las mismas características de un grupo de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc., al cual haya sido aplicado con éxito.

- Confiabilidad:

Es la característica de un test que se manifiesta al obtener los mismos resultados al ser aplicado en dos ocasiones a una misma persona o un mismo grupo en iguales circunstancias; desde luego que los resultados deberán de ser iguales o muy similares para que el examen sea confiable. En otras palabras se puede definir como el grado de uniformidad interna que resulta del uso de una prueba como instrumento de

medición.

- Validez:

Será válido si mide precisamente las cualidades que nos interesan y para las cuales fué elaborado; sus resultados deberán manifestarse claramente en el desempeño del trabajo asignado en lo referente a la característica que se midió en el test. Por ejemplo, si en un test de habilidad numérica un individuo alcanzó alto nivel, en la ejecución de su trabajo tendrá que demostrar verdaderamente la posesión de esa habilidad.

- Discriminativo:

Digamos que el test es un obstáculo que deben librar todos los aspirantes, claro que no todos podrán hacerlo, pero las diferencias entre éstos y los que si lo hagan debe ser tal que no deje lugar a dudas de haber eliminado a los candidatos menos viables.

Además deben reunir otras características: ser

prácticos, fáciles de aplicar, actualizados y económicos, o sea que su costo esté en proporción con la --  
eficacia obtenida.

Las pruebas psicológicas por sus objetivos se clasifican en:

- Pruebas de Aptitud:

Las aptitudes son cualidades o habilidades en potencia que el trabajador posee pero aún no desarrolla. Se diseñan para predecir el desempeño futuro --  
del aspirante, especialmente para trabajos en los cua  
les los costos de entrenamiento pueden ser importan--  
tes, pues nos indicarán el potencial de una persona --  
para aprender una técnica o un trabajo rápida y efi--  
cientemente.

- Pruebas de Habilidad:

Habilidad: "término que implica el poder de --  
ejecutar como el resultado del desarrollo de una apti  
tud, es decir, es una aptitud expresada por si misma  
en la ejecución" (12). El conjunto de habilidades --

constituye lo que se conoce como la capacidad de un individuo. Así pues, mediante estas pruebas se investiga lo que un individuo es capaz de hacer, más no lo que en realidad hará, para esto se requiere someterlo a otros exámenes.

- Pruebas de Intereses:

Proporcionan evidencia de la motivación de una persona a entrar en una ocupación y perseverar en ella. Se supone que un individuo que muestra un alto grado de interés en una gama de campos ocupacionales será más eficiente en estos campos que en los que no lo atraen. Generalmente se estudian factores como: actividades científicas, de bienestar social, literarias, de manipulación de materiales, actividades sistemáticas, de contacto personal, etc.

- Pruebas de Personalidad:

En estos exámenes se estudia "la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motiva-

ciones, los conflictos de tendencias, etc." (13), de un individuo. La personalidad tiene cinco dimensiones básicas: surgencia, afabilidad, confiabilidad, estabilidad emocional y cultura, si bien esta clasificación no es exhaustiva.

- Pruebas de Inteligencia:

Inteligencia es una capacidad general que tiene varias dimensiones: "comprensión verbal, fluidez verbal, aptitud numérica, inducción, memoria, aptitud espacial, rapidez perceptual" (14). La aplicación de este tipo de pruebas es importante sobre todo en aquellos trabajos donde se requiere capacidad para usar y entender símbolos, para aprender y recordar, para manipular ideas abstractas, capacidad para resolver problemas, ya que "la inteligencia, coordina todos los recursos del individuo con las situaciones que en el trabajo se le presentan y los medios externos de que se disponen" (15).

Para que los tests psicológicos sean útiles en la evaluación de un candidato, deben ser aplicados e

interpretados por un especialista, de manera que los elementos con que se cuente para una decisión sean -- los más confiables y pueda anularse "el ojo clínico" del seleccionador. Además esto representará una garantía para el examinado de que toda la información por él proporcionada será tratada con absoluta seriedad y discreción. La complejidad de los tests radica en combinarlos acertadamente para aumentar la probabilidad de éxito o fracaso que tendrán en la predicción del desempeño de los solicitantes cuando ya esten trabajando en la Organización.

Se critica a los exámenes psicológicos por las siguientes deficiencias:

Ocasionan inhibiciones y ansiedad en las personas no acostumbradas a estas situaciones, poniéndolos tensos, mermando su capacidad e impidiéndoles un desenvolvimiento normal en los exámenes; de donde se argumenta que no son muy objetivos en sus resultados.

Se les critica por invadir la vida privada de

los solicitantes. "Las preguntas en los tests relativas a los hábitos personales, actitudes hacia el sexo etc., si no estan relacionadas con los requisitos para el puesto, se considera que constituyen una invasión irrazonable en la vida privada del solicitante" (16). En defensa a esto se argumenta que el solicitante por voluntad propia "acepta" someterse al test; sin embargo, es conveniente interrogarnos: ¿el aspirante podrá ser aceptado en la Organización si no se somete al examen psicológico?, ¿está enterado sobre los aspectos que se estudiarán en el test?.

Pueden presentarse errores por las condiciones en que se realiza: el lugar de espera para hacer el examen debe ser agradable, el local donde se realizará tendrá que estar aislado de ruidos, bien iluminado y con una temperatura adecuada; además el especialista que aplique los tests deberá establecer un clima de confianza para atenuar la tensión nerviosa del aspirante y le dará las explicaciones necesarias para que pueda resolver los exámenes.

Otro punto débil de estos exámenes es el siguiente: la personalidad de todos los aspirantes es diferente, si se trata de una persona impulsiva, orgullosa y muy segura de su capacidad, puede darse el caso de que menosprecie los tests y los resuelva sin gran interés; en el caso contrario, una persona tímida y nerviosa, resolverá el test bajo una tremenda presión emocional, y no tendrá seguridad en sus respuestas. En ambos casos los resultados de los tests no serían muy confiables.

## INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

Una vez probada la aptitud del candidato al -- puesto mediante las entrevistas, las pruebas de trabajo y los exámenes psicológicos, se investigará más a fondo sobre sus hábitos y costumbres, su historial de trabajo y educacional en los aspectos que por tener -- mayor relación con el puesto vacante son de vital interés para la Organización.

Dentro de la investigación socioeconómica se -- recabará información sobre los siguientes puntos:

- Las actividades sociofamiliares. Para conocer las relaciones existentes entre el solicitante y sus familiares, así como entre éstos y el grupo social al cual pertenecen, de manera que se puedan conocer las posibles situaciones conflictivas cuya influencia afectará el rendimiento del trabajador. Por otra parte también se podrían conocer cuales son las motivaciones determinantes del comportamiento del aspirante.

- Datos de los familiares como sus nombres, -- edades, ocupaciones, estudios, planes o proyectos, in gresos, gastos, posesiones materiales, etc.

- Se investigará más ampliamente sobre los -- pasatiempos y aficiones del solicitante, sus gustos y preferencias por los diversos espectáculos: cine, te- levisión, teatro, conciertos.

- También forman parte de esta investigación las visitas a las Organizaciones donde había laborado anteriormente, con el propósito de conocer con mayor detalle y por medio de personas ajenas al proceso de selección cuál fué su actuación en esos trabajos.

- De manera más amplia la investigación socio económica nos servirá para comparar la información -- recabada con la proporcionada por el solicitante a -- través de todo el proceso de selección, de manera que se pueda determinar si hay consistencia en los datos reunidos.

Como puede notarse ésta es una tarea bastante delicada y debe realizarse con gran discreción a fin de no dar la impresión de que la Organización está entrometiéndose excesivamente en la vida privada del solicitante y de su familia; por lo cual es conveniente que una trabajadora social efectúe esta tarea, pues posee la preparación profesional necesaria para estos menesteres.

## EXAMEN MEDICO

El examen médico se aplicará sólo a aquellas - personas con grandes probabilidades de ingresar a la Organización, en virtud de que deberá ser lo más completo posible y su costo, cubierto en su totalidad -- por la institución, se incrementa por este motivo.

Este paso reviste una gran importancia y por - lo tanto lo debe realizar un especialista en medicina del trabajo conocedor de las características del pues to vacante y las características generales de la Or-- ganización que signifiquen un riesgo profesional. Y así, después de examinar el estado de salud general - del solicitante, poder emitir una opinión respecto a la conveniencia o inconveniencia del ingreso del in-- teresado a la Organización.

Entre las finalidades del examen médico, están las siguientes:

" - Asegurarse de la aptitud del solicitante -

para el trabajo en la Organización;

- Asegurar su aptitud para un puesto en particular;

- Proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan compararse e interpretarse los exámenes médicos subsecuentes" (17).

No solo pretende proteger a la Organización de contratar una persona con enfermedades contagiosas o graves defectos físicos, pues es indudable que un empleado enfermo es una carga para la Organización por su bajo rendimiento y elevado nivel de ausencias; -- sino también de proteger al mismo trabajador de ser -- ubicado en un puesto que no podrá desempeñar eficazmente en razón de su naturaleza física y con las consecuencias inherentes de frustración por haber fracasado en sus actividades.

Finalmente los resultados se comunicarán al -- Departamento de Recursos Humanos y serán tratados de manera confidencial.

## CONTRATACION Y PERIODO DE PRUEBA

Reunida toda la información relativa a los --  
candidatos, debe resumirse cuidando de incluir los --  
datos importantes que sirvan como base para tomar una  
decisión al evaluar las características de los solicii  
tantes en relación con los requisitos del puesto.

Así, hemos llegado al paso más crítico de todo  
el proceso: la decisión de empleo o contratación. La  
contratación es la decisión de aceptar al solicitante  
y asignarle un puesto en la Organización.

Se considera el paso más difícil porque se --  
trata de la inclusión de una persona en la Organiza--  
ción, la cual puede fracasar o desempeñarse efectiva-  
mente en el puesto asignado; o bien, de haber rechazaa  
do a un excelente prospecto sin concederle la oportu-  
nidad de demostrar sus capacidades.

Cuando se notifique al solicitante la acepta-  
ción de su solicitud de empleo, en la oferta de tra--

bajo "se confirmarán los detalles del puesto, disposiciones sobre el trabajo, salario y otra información que ya haya sido proporcionada en las entrevistas y se especificará un tiempo límite para que el solicitante deba llegar a una decisión" (18).

Como una última medida de seguridad, en las Organizaciones se utiliza el contrato a prueba para observar el desempeño del nuevo empleado y decidir su contratación definitiva o su rechazo. El período de prueba es "un noviazgo en el que todos demostramos nuestras mejores habilidades e intenciones" (19) y precisamente en ello radica su principal defecto.

El despedir a una persona durante el período de prueba puede significar haber fracasado en el proceso de selección y la asignación de una tarea no apropiada; también puede suceder que sea el recién contratado quien renuncie, a pesar de haber tenido un desempeño eficiente en el puesto. En cualquiera de estos casos el contratar ese empleado costó dinero a la Organización y es necesario investigar qué anda

mal en ella.

El período de prueba no debe ser sustituto del proceso de selección, resultaría muy costoso y se estaría abusando de la posibilidad de despedir al personal. Los fracasos presentados en el período de prueba se deben a errores cometidos en el proceso de selección, como los siguientes:

- Cualquier persona se encarga del reclutamiento y selección; no existe una persona preparada en Administración de Personal.
- Las referencias no se verifican; ya no digamos personalmente, ni siquiera por teléfono.
- No se comprueban las habilidades que dice poseer el solicitante.
- Las características del puesto no han sido bien definidas.

- No se efectúa un minucioso examen médico y se contratan personas que llegan a ser ausentes crónicos.

### III.- LA INDUCCION

Consiste en una "adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo" con la finalidad de facilitar su integración a la Organización y lograr su mejor rendimiento en un corto período de tiempo; así como su identificación con las metas y objetivos de ella. Por otra parte se pretende que el trabajador se sienta satisfecho en su nuevo empleo.

## LA INDUCCION

La inducción es una función complementaria del proceso de reclutamiento y selección de personal, -- consiste en una "adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo" (20); de manera que pueda contribuir con mayor efectividad en las actividades de la Organización y a su vez él, en lo personal, obtenga mayor satisfacción de su trabajo.

También se le define como una orientación general para el nuevo empleado sobre todo lo referente a su trabajo y para que reconozca su puesto en relación con otros puestos y personas de la Organización.

La inducción deben planearla y realizarla conjuntamente el Departamento de Recursos Humanos y el departamento donde trabajará el nuevo empleado; el primero sobre los aspectos más generales de la empresa: la historia de la Organización, sus políticas, el reglamento de trabajo, las prestaciones que se ofrecen y otros; el segundo sobre cuestiones más concre--

tas del trabajo en sí: descripción de las actividades del departamento donde trabajará, explicación de las tareas que a él le corresponderá desarrollar, presentación con sus compañeros de trabajo y con las demás personas con quienes tendrá trato frecuente.

Es de particular importancia el papel desempeñado por el jefe inmediato del nuevo empleado, pues por lo general a él se le toma como muestra de lo que es la Organización y sus empleados y por lo tanto -- será el patrón de conducta a imitar.

Otro aspecto que debe cuidarse es destinar el tiempo suficiente a cada punto de esta etapa de inducción, a fin de evitar saturar al nuevo empleado con tanta información y más bien proporcionársela en forma gradual para una mejor asimilación de todas las indicaciones que se le den. La primer semana de trabajo es un tiempo razonable para dar al nuevo empleado esta orientación.

Entre los puntos concretos que deben conside--

rarse en el proceso de inducción, estan los siguientes:

En el primer día de trabajo convendría tratar estos aspectos:

- Al inicio de este día es necesario establecer una relación cordial que facilite la comunicación entre el jefe y el nuevo subordinado y proporcione a éste la confianza necesaria para externar sus inquietudes.

- Se mostrará al nuevo empleado cual será su sitio de trabajo, indicándole cual es el equipo de trabajo que tiene a su disposición.

- Se le confirmará lo referente al horario de trabajo: hora de entrada, de salida, tiempo para comer; indicarle si hay reloj checador, si hay tiempo de tolerancia, etc:

- Confirmarle lo referente al sueldo o sala--

rio que se percibirá e informarle sobre los días y procedimientos de pago, así como los descuentos que se harán a sus percepciones.

- Informarle acerca de los productos o servicios que ofrece la Organización al público.

- Se le describirá brevemente el trabajo que se desarrolla en el grupo o departamento al cual pertenecerá.

- Explicación general acerca de cuales serán sus propias actividades en la Organización.

- Presentación con los compañeros de su grupo de trabajo y demás personas del departamento.

- Al final del primer día de trabajo es recomendable tener con el nuevo compañero una charla sobre sus impresiones en ese primer día acerca de la Organización, su trabajo personal, sus compañeros, etc.

Para el segundo día pueden abordarse los siguientes aspectos:

- Se le proporcionará información sobre la historia de la empresa, sus políticas generales.

- Se le indicará como está estructurada Orgánicamente la Institución: Sus niveles jerárquicos, los canales de comunicación, etc. y el lugar que él ocupa dentro de ella de acuerdo a su categoría.

- Indicarle las instalaciones con que cuenta la Organización: tanto lo referente a los demás departamentos como al equipo de que se dispone: telex, máquinas fotocopadoras, proyectores, imprenta.

- Por último en este día se efectuará una visita a los departamentos de la Organización y, aprovechando la oportunidad, se le presentará con el personal de esos departamentos con quienes tendrá mayor relación en función de sus actividades.

En el tercer día:

- Se le informará sobre las prácticas para la prevención de accidentes o riesgos innecesarios en el trabajo, desde luego que esto depende de la clase de actividades que se desarrollarán.

- El reglamento interior de trabajo.

- Se le informará sobre la atención médica a que tiene derecho, así como los familiares que podrán disfrutar de ella también.

- Otros servicios que ofrezca la Organización a sus empleados: estacionamiento, cafetería, etc.

En el cuarto día:

- Los planes de prestaciones de la Organización: despensa, seguro de vida, préstamos con una tasa de interés especial, INFONAVIT, FONACOT, jubilaciones, gratificación de fin de año y compensaciones

especiales.

- Se le indicará al nuevo empleado las oportunidades de entrenamiento y desarrollo que les brinda la Organización para su continua superación.

- Se le informará cuales son las políticas de la Organización en materia de ascensos.

- Se le indicará cuales son las actividades sociales y deportivas que se realizan en la Organización y la importancia que éstas tienen como un medio de fomentar el compañerismo entre todos los trabajadores.

En el quinto día, y último de la semana, en una charla con el nuevo empleado se buscará confirmar todo lo que hasta aquí se le ha indicado acerca de la Organización y sus actividades, resolviendo las dudas que plantee; se le invitará a expresar sus opiniones al respecto.

Desde luego que el proceso de inducción no -- termina aquí, continuará por el tiempo necesario para que el nuevo empleado se integre completamente a la Organización y se sienta parte de ella.

Para llevar a cabo esta función es conveniente auxiliarse con folletos de bienvenida, organigramas de la Institución, manuales de su historia, sus políticas y su organización, del reglamento interior de trabajo y de todos aquellos medios que hagan más sencilla y fácil de asimilar la información proporcionada.

#### IV.- INVESTIGACION EN UNA INSTITUCION BANCARIA

En este capítulo se indica como se efectuó la investigación de campo en una institución bancaria, para poder comparar su real desempeño con lo que teóricamente debe realizarse durante todo el proceso de reclutamiento y selección de personal. De la comparación de estas dos situaciones, lo real y lo teórico, surgirán las conclusiones y sugerencias del presente trabajo.

Para realizar la investigación de campo se --  
optó por la aplicación de un cuestionario a las per-  
sonas encargadas de efectuar el proceso de recluta--  
miento y selección de personal.

El cuestionario constaba de cuarenta pregun--  
tas de tipo cerrado, con respuestas "SI" o "NO", in-  
vestigando sobre la situación particular de la Insti-  
tución en cuanto al proceso referido. Las preguntas  
se formularon de manera que unas con otras vayan con-  
firmando las respuestas proporcionadas; o bien, se --  
detecten irregularidades en las respuestas. Por ejem-  
plo: se pregunta si el elemento humano tiene importan-  
cia para la Institución y más adelante se pregunta si  
existe un departamento encargado de la Administración  
de Recursos Humanos; si a la primera interrogante se  
responde afirmativamente, en la segunda cuestión lógi-  
camente la respuesta también deberá ser afirmativa; -  
en caso contrario podría pensarse que simplemente se  
marcó la respuesta que parecía ser más adecuada y el  
interés de la Institución en sus recursos humanos no  
es muy profundo.

Para poder tabular la información que se reuniera, las preguntas del cuestionario se agruparon -- homogéneamente de acuerdo al aspecto que consideraban; por ejemplo: las cuestiones enfocadas a las fuentes de reclutamiento utilizadas por la Institución -- constituyen un grupo; otro las referidas a la manera de realizar las entrevistas; las relativas al proceso inductivo, etc. En general todos los aspectos considerados en un proceso de reclutamiento y selección de personal.

A continuación se presenta el cuestionario -- aplicado en la investigación de campo.

### CUESTIONARIO

Marque con una "X" la respuesta que corresponda a la pregunta formulada.

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 1.- ¿Tiene importancia para la Institución el elemento humano?   | SI | NO |
| 2.- ¿Existe un departamento encargado de la administración de recursos humanos?                                  | SI | NO |
| 3.- ¿En ese departamento hay personal que se encargue específicamente del reclutamiento y selección de personal? | SI | NO |
| 4.- ¿Existen políticas que guíen el proceso de reclutamiento y selección?  | SI | NO |
| 5.- ¿Cuenta la Institución con un inventario de recursos humanos?  | SI | NO |
| 6.- ¿Es revisado periódicamente ese inventario?  | SI | NO |
| 7.- ¿En el proceso de reclutamiento y selección se considera el análisis de puestos?                             | SI | NO |
| 8.- ¿Conoce usted las funciones que deben desempeñarse en el puesto vacante?                                     | SI | NO |
| 9.- ¿Sabe usted cuáles son las condiciones de trabajo en el puesto vacante?                                      | SI | NO |
| 10.- ¿Se ha comparado lo que estipula el análisis de puestos con lo que actualmente se realiza en cada puesto?   | SI | NO |
| 11.- ¿Se lleva a cabo una programación de recursos humanos?  | SI | NO |

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 12.- ¿Participan otros departamentos en la programación de recursos humanos?   | SI | NO |
| 13.- ¿Hay una alta rotación de personal en la Institución?   | SI | NO |
| 14.- ¿Utilizan las promociones como un medio para cubrir las vacantes que se presentan?                                  | SI | NO |
| 15.- ¿La cartera de candidatos también la utilizan con ese fin?  | SI | NO |
| 16.- ¿Acuden a las Bolsas de Trabajo de las Universidades, Institutos y Escuelas Técnicas?                               | SI | NO |
| 17.- ¿Mantienen estrecho contacto con esas fuentes de reclutamiento?   | SI | NO |
| 18.- ¿Los formatos de solicitud de empleo han sido diseñados considerando las necesidades de la Institución?             | SI | NO |
| 19.- ¿En la realización de entrevistas se les concede el tiempo suficiente de acuerdo al puesto que se va a cubrir?      | SI | NO |
| 20.- ¿Se revisan los antecedentes del solicitante antes de efectuar las entrevistas?                                     | SI | NO |
| 21.- ¿Se prepara un ambiente adecuado para la realización de tales entrevistas?  | SI | NO |
| 22.- ¿Informa al solicitante de manera precisa sobre su sueldo, horario, prestaciones y demás aspectos que le interesan? | SI | NO |
| 23.- ¿Acostumbra tomar notas mientras efectúa las entrevistas?   | SI | NO |

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 24.- En caso afirmativo, ¿informa al solicitante la razón de ello?   | SI | NO |
| 25.- ¿Confirman la capacidad de los solicitantes mediante pruebas técnicas?  | SI | NO |
| 26.- ¿Considera de utilidad las pruebas psicológicas?  | SI | NO |
| 27.- ¿En las pruebas psicológicas que aplican se estudian aspectos del interesado tales como:  |    |    |
| - Habilidades,   | SI | NO |
| - Aptitudes,   | SI | NO |
| - Intereses,   | SI | NO |
| - Personalidad,  | SI | NO |
| - Inteligencia?  | SI | NO |
| 28.- ¿En la Institución hay un local especialmente acondicionado para su aplicación?   | SI | NO |
| 29.- ¿Realizan investigaciones socio-económicas sobre los aspirantes a ingresar a la Institución?  | SI | NO |
| 30.- ¿A los candidatos con mayores posibilidades se les somete a un examen médico antes de efectuar su contratación?                     | SI | NO |
| 31.- ¿Al nuevo empleado se le dá alguna orientación respecto a sus obligaciones, derechos y los servicios con que cuenta la Institución? | SI | NO |
| 32.- ¿Para proporcionar esta orientación se coordina con otros departamentos el de Recursos Humanos?                                     | SI | NO |
| 33.- ¿Tiene la Institución un folleto o manual de bienvenida?  | SI | NO |

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 34.- ¿Se le indica al nuevo empleado cuál es la estructura orgánica de la Institución y el lugar que a él le corresponde dentro de ella? | SI | NO |
| 35.- ¿Se le explica cómo podrá escalar los niveles jerárquicos de la Organización?   | SI | NO |
| 36.- ¿Es presentado con sus compañeros de departamento y las personas con quienes tratará frecuentemente en los demás departamentos?     | SI | NO |
| 37.- ¿Se le informa acerca de la historia de la Organización?  | SI | NO |
| 38.- ¿Se le informa sobre el reglamento interno de trabajo?  | SI | NO |
| 39.- ¿Se efectúa con él un recorrido por las instalaciones de la Institución?  | SI | NO |
| 40.- ¿A la inducción del nuevo empleado se le ha concedido un tiempo razonable?  | SI | NO |

Una vez recabada toda la información, se procedió a tabularla para obtener una visión de conjunto - de cuáles eran las condiciones en que se realizaba el reclutamiento y selección de personal. Esta información se encuentra resumida en el cuadro que aparece - en la siguiente hoja.

Del análisis de este cuadro y considerando las bases teóricas establecidas en los tres capítulos anteriores, obtenemos las conclusiones y sugerencias - que puedan ayudar a mejorar los aspectos del reclutamiento y selección que no esten siendo debidamente -- atendidos y puedan obtenerse resultados más efecti- - vos.

A G R U P A C I O N :	M A L	R E G U L A R	B I E N
E L F A C T O R H U M A N O E N L A O R G A N I Z A C I O N			
E L A N A L I S I S D E P U E S T O S			
F U E N T E S D E R E C L U T A M I E N T O			
L A S E N T R E V I S T A S			
P R U E B A S P S I C O L O G I C A S			
L A I N D U C C I O N			
V A R I O S			

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de lo hasta aquí señalado, podemos afirmar que la Institución Bancaria analizada tiene bien enfocada la función de reclutamiento y selección de personal, sobre todo en los siguientes puntos:

Concediéndole al factor humano la importancia merecida como uno de los principales medios para alcanzar las metas y objetivos de la Organización. Prestando la atención requerida a los análisis de puestos pues es en ellos donde se definen las actividades a desempeñar en cada puesto, las obligaciones inherentes al mismo y sus relaciones con otros puestos, aspectos que si son cumplidos satisfactoriamente la Organización en su conjunto tendrá un funcionamiento adecuado. Otro gran acierto en la función de reclutamiento y selección está en la aplicación de las pruebas psicológicas a las cuales les reconocen sus bondades y por ello forman parte esencial del proceso, son aplicadas por personal capacitado y en condiciones adecuadas, además la información obtenida a

través de ellas se maneja con profesional discreción.

Sin embargo, no todo es halagador, se han detectado algunas deficiencias en cuanto a las fuentes de reclutamiento y en la realización de las entrevistas, aspectos que con un poco de mayor atención podrían mejorarse notablemente. En donde definitivamente está muy deficiente es en la inducción de los nuevos empleados, se ha detectado un grave descuido en este aspecto y puede ser uno de los orígenes de la alta rotación de personal que tiene la Institución pues el personal no logra identificarse plenamente con ella; por lo tanto es aquí donde se necesita mayor atención para corregir esta falla.

En las fuentes de reclutamiento sus principales fallas son:

- 1) Las promociones no son utilizadas frecuentemente como medio para cubrir las vacantes que se presentan;
- 2) sus fuentes de reclutamiento no son muy diversificadas, pues se concretan a la cartera de

candidatos, a los recomendados de los actuales trabajadores y anuncios en los periódicos. Se olvidan de otras fuentes como las Universidades, las escuelas técnicas, agencias de colocación y revistas especializadas; consecuentemente no aprovechan todas las posibilidades de allegarse candidatos para cubrir las vacantes existentes. Lo recomendable en estos casos es, obviamente, que la Institución procure establecer contactos con instituciones educativas, agencias de colocación y revistas especializadas de conocido prestigio que puedan ser fuentes de prospectos a empleados y así al procurarse otros medios de provisiónamiento de personal se tendrán más alternativas de selección.

Las fallas detectadas en la realización de entrevistas son las siguientes: 1) las entrevistas con mucha frecuencia se realizan precipitadamente debido a que el margen de tiempo entre una y otra es muy reducido y el programa de entrevistas se va recorriendo en su horario; 2) antes de efectuar las entrevistas no se examinan los antecedentes del solici-

tante, originándose la duplicidad de información. Estos errores podrían solucionarse capacitando al personal en las diferentes técnicas de entrevista, pues como anteriormente se asentó, es uno de los aspectos -- más difíciles de manejar en el proceso de reclutamiento y selección, porque se presenta la interacción de dos sujetos con personalidades diferentes.

El punto más crítico de la Institución es el de la inducción, pues la orientación dada a los nuevos empleados es tan escasa que podríamos considerarla nula: 1) para la inducción del personal no hay coordinación entre el Departamento de Recursos Humanos y los demás departamentos; 2) no se le indica claramente al nuevo empleado los derechos y servicios de que puede disfrutar; 3) no hay un manual de bienvenida; 4) no se le indica la estructura jerárquica de la Institución; 5) no se le informa acerca de su historia; 6) lo poco que se le indica al nuevo empleado se hace apresuradamente y no existe la retroalimentación tan necesaria para conocer sus impresiones e inquietudes. Una solución a este problema se--

ría establecer un programa de inducción en coordinación con los otros departamentos de la Institución, - en virtud de la importancia que esta etapa tiene dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal.

El programa podría contemplar tres puntos básicos:

1) Conocimiento de la Institución:

Comprenderá su historia, su estructura orgánica, la ubicación de los diferentes departamentos que en ella existan y el personal con quien se tratará -- frecuentemente.

2) Obligaciones del empleado:

Abarcarán el horario de trabajo a que se sujetará, el señalamiento de las actividades a desarrollar, la observancia del reglamento interior de trabajo, las medidas de seguridad que tendrá que cumplir.

3) Derechos y Prestaciones del empleado:

Confirmación del sueldo a percibir, el pago de horas extras, atención médica, seguro de vida, jubilación, préstamos con una tasa de interés especial, vacaciones, gratificación de fin de año, capacitación y adiestramiento, ascensos, despensa, actividades sociales y deportivas.

Es muy importante recalcar dos puntos: a) debe dedicarse el tiempo suficiente a la inducción para que el nuevo empleado logre integrarse plenamente a la Organización; b) se requiere de la retroalimentación para asegurarse de que todo va siendo bien comprendido y en caso contrario efectuar las aclaraciones pertinentes.

Finalmente debemos hacer resaltar que el trabajo del área de Recursos Humanos debe planearse y ejecutarse tan cuidadosamente como el de Producción, Mercadotecnia, Finanzas o cualquier otra área de la Organización.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Terry, George R.  
"Principios de Administración"  
C.E.C.S.A. México, 1978. Página 804.
- (2) Arias Galicia, F.  
"Administración de Recursos Humanos"  
Trillas. México, 1978. Página 174.
- (3) Chruden, Herbert J.  
"Administración de Personal"  
C.E.C.S.A. México, 1979. Página 133.
- (4) Dunnette, Marvin D.  
"Psicología Industrial"  
Trillas. México, 1979. Página 29.
- (5) Arias Galicia, F.  
"Administración de Recursos Humanos"  
Trillas. México, 1978. Página 262.
- (6) McFarland, Dalton E.  
"Administración de Personal"  
F.C.E. México, 1979. Página 305
- (7) Terry, George R.  
"Principios de Administración"  
C.E.C.S.A. México, 1978. Página 380.
- (8) Chruden, Herbert J.  
"Administración de Personal"  
C.E.C.S.A. México, 1979. Página 132.
- (9) Terry, George R.  
"Principios de Administración"  
C.E.C.S.A. México, 1978. Página 383.

- (10) Lucas Ortueta, Ramón de  
"Técnicas de Dirección de Personal"  
Limusa. México, 1979. Página 63.
- (11) McFarland, Dalton E.  
"Administración de Personal"  
F.C.E. México, 1979. Página 327.
- (12) Cohen, Blanco C.  
"Como Seleccionar Nuestro Personal"  
Limusa. México, 1978. Página 81.
- (13) Reyes Ponce, A.  
"Administración de Personal"  
Limusa. México, 1981. Página 88.
- (14) Dunnette, Marvin D.  
"Psicología Industrial"  
Trillas. México, 1979. Página 42.
- (15) Cohen, Blanco C.  
"Como Seleccionar Nuestro Personal"  
Limusa. México, 1978. Página 84.
- (16) Chruden, Herbert J.  
"Administración de Personal"  
C.E.C.S.A. México, 1979. Página 176.
- (17) Chruden, Herbert J.  
"Administración de Personal"  
C.E.C.S.A. México, 1979. Página 142.
- (18) Chruden, Herbert J.  
"Administración de Personal"  
C.E.C.S.A. México, 1979. Página 155.
- (19) Lucas Ortueta, Ramón de  
"Técnicas de Dirección de Personal"  
Limusa. México, 1979. Página 47.

- (20) Sikula, Andrew F.  
"Administración de Recursos Humanos en Empresas"  
Limusa. México, 1979. Página 234.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, F.  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
Ed. Trillas. México, 1978. 525 páginas.
- Chruden, Herbert J.  
ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
Ed. C.E.C.S.A. México, 1979. 661 páginas.
- Cohen, Blanco C.  
COMO SELECCIONAR NUESTRO PERSONAL.  
Ed. Limusa. México, 1978. 206 páginas.
- Dunnette, Marvin D.  
PSICOLOGIA INDUSTRIAL.  
Ed. Trillas. México, 1979. 279 páginas.
- Drucker, Peter F.  
EL EJECUTIVO EFICAZ.  
Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1978.  
189 páginas.
- Lucas Ortueta, Ramón de  
TECNICAS DE DIRECCION DE PERSONAL.  
Ed. Limusa. México, 1979. 471 páginas.
- McFarland, Dalton E.  
ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
Ed. F.C.E. México, 1979. 823 páginas.
- Reyes Ponce, Agustín  
ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
Ed. Limusa. México, 1981. 245 páginas.
- Sikula, Andrew F.  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS.  
Ed. Limusa. México, 1979. 513 páginas.

Terry, George R.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

Ed. C.E.C.S.A. México, 1978. 879 páginas.

Ley Federal del Trabajo.

Editores Mexicanos Unidos, S. A.

México, 1981. 304 páginas.