

27. No 68

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL PARA LOS ALMACENES DE AUTOSERVICIO DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
MARIA DE LA LUZ CRUZ ZAMBRANO
MATILDE JIMENEZ HERNANDEZ
RENE VILLAVICENCIO MACIAS
DIRECTOR DE SEMINARIO: LIC. GUADALUPE TORRES SOLIS
MEXICO, D. F. 1982



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.

I N D I C E

	Pág.
<u>INTRODUCCION</u>	1
<u>CAPITULO 1</u>	EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION GE NERAL Y LA DE PERSONAL
	7
1.1	Antecedentes históricos de la ad- ministración
	8
1.2	Terminología de la administración
	15
1.3	Conceptos de administración
	16
1.4	Importancia de la administración
	18
1.5	Antecedentes históricos de la ad- ministración de personal
	20
1.6	Conceptos de administración de -- personal
	23
1.7	Objetivo del Departamento de Per- sonal
	26
1.8	Características de la administra- ción de personal
	27
1.9	Actividades que caen dentro del - campo de la administración de per sonal
	29
<u>CAPITULO 2</u>	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PER- SONAL
	31
2.1	Antecedentes Históricos
	32
2.2	Conceptos de reclutamiento de per sonal
	33
2.2.1	Importancia del reclutamien to de personal
	35
2.2.2	Objetivo del reclutamiento de personal
	35
2.2.3	Política de reclutamiento- de personal
	36
2.2.4	Fuentes de reclutamiento - de personal
	37
2.2.5	Ventajas y desventajas de- estas fuentes
	42
2.3	Conceptos de selección de personal
	45
2.3.1	Importancia de la selec -- ción de personal
	46
2.3.2	Objetivo de la selección - de personal
	47

	2.3.3	Política de la selección de personal	48
	2.3.4	Procedimiento de selección de personal	48
2.4		Contratación	61
2.5		Entrenamiento y desarrollo	62

CAPITULO 3

		CENTROS COMERCIALES DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL	65
3.1		Antecedentes históricos de los centros comerciales	66
	3.1.1	Objetivos de los centros comerciales	67
	3.1.2	Organigrama de los centros-comerciales	68
	3.1.3	Ubicación geográfica de los centros comerciales	69
3.2		Importancia del departamento de personal de los centros comerciales	81
	3.2.1	Objetivos del departamento de personal de los centros-comerciales	81
	3.2.2	Políticas del departamento de personal de los centros-comerciales	82
	3.2.3	Funciones del departamento de personal de los centros-comerciales	83
	3.2.4	Organigrama del departamento de personal de los centros comerciales	83
3.3		Importancia del reclutamiento de personal de los centros comerciales	84
	3.3.1	Objetivo del reclutamiento de personal de los centros-comerciales	85
	3.3.2	Política del reclutamiento de personal de los centros-comerciales	85
	3.3.3	Fuentes de reclutamiento de personal de los centros comerciales	85
	3.3.4	Ventajas y desventajas de estas fuentes de los centros comerciales	86
3.4		Importancia de la selección de personal de los centros comerciales	86
	3.4.1	Objetivo de la selección de	87

	Pág.
personal de los centros comerciales	87
3.4.2 Política de la selección de personal de los centros comerciales	87
3.4.3 Procedimiento de selección de personal de los centros comerciales	88
3.5 Entrenamiento aplicado en los centros comerciales	89
3.6 Tipos de contratos en los centros comerciales	90
<u>CAPITULO 4</u> INVESTIGACION DE CAMPO	96
4.1 Objetivo	101
4.2 Elaboración de los cuestionarios	102
4.3 Recopilación de información	102
4.4 Tabulación de información	109
4.5 Análisis de la información	121
<u>APENDICE</u>	
Forma de solicitud de los centros comerciales	
Formas de contratos de los centros comerciales	
<u>CONCLUSIONES</u>	124
<u>RECOMENDACIONES</u>	127
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	133

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

El objetivo principal de la administración de los recursos humanos es proporcionar a la organización elementos humanos con las capacidades requeridas, y en caso necesario, desarrollar en ellos las habilidades y aptitudes que les permitan ser copartícipes del proceso productivo. Dado que el factor humano es el elemento básico para que toda organización logre sus objetivos de desarrollo, en la actualidad, se le ha dado mayor énfasis a la actividad de reclutamiento y selección de personal, así como, se ha puesto especial interés en mejorar las técnicas existentes, con miras a lograr un clima de armonía en las relaciones obrero-patronales, procurando que en ambas partes encuentren no sólo la satisfacción de logros institucionales, sino también la realización personal, al ver cubiertas sus necesidades y tener posibilidades de escalar mejores posiciones.

Buena parte del éxito de una organización estriba en la idoneidad de la función de reclutamiento, de ello depende que la institución cuente con el personal más apto para cubrir sus puestos. Tal función debe ser complementada-

con la de selección, la que apoyada en técnicas específicas deberá dar el perfil del futuro trabajador. A pesar de ser funciones muy importantes dentro de una empresa, muchas veces se tienen relegadas o se llevan a cabo con múltiples de ficiencias.

Tomando en consideración lo antes mencionado, nos - vimos motivados a desarrollar el tema de Reclutamiento y Se lección de Personal, el cual se enfocó a los Almacenes para los Trabajadores del Departamento del Distrito Federal, con el objeto de llevar a cabo una mejor utilización de las - fuentes de reclutamiento y mayor aplicación de las técnicas de selección.

El objetivo de estudio fue dar a conocer el sistema existente de reclutamiento y selección de personal en los - Almacenes para los Trabajadores del Departamento del Distri to Federal, con el objeto de determinar sus aciertos y defi ciencias, así como, en un momento dado, identificar los ele mentos y circunstancias que impiden su efectiva realización, para llegar a proponer un sistema integral.

La presente investigación abarca los siguientes temas divididos en cuatro capítulos, en los que se presenta - un resumen teórico de Administración General y Administrara ción de Personal, así como diferentes conceptos de Recluta-

miento y Selección de Personal, además se presenta un capítulo que se basa exclusivamente sobre los Centros Comerciales y un último dedicado a la investigación de campo que se realizó en los Centros Comerciales del Departamento del Distrito Federal. Con el fin de dar a conocer los métodos y sistemas que utilizan para el Reclutamiento y Selección de su personal.

Una vez detectado el problema existente en esta dependencia gubernamental, que es el elemento humano para su contratación, se propusieron técnicas que podrán ayudar a su mejor aplicación de los Recursos Humanos en el área de Reclutamiento y Selección de Personal.

TEMA:

Reclutamiento y Selección de Personal para los Almacenes de Autoservicio del Departamento del Distrito Federal.

PROBLEMA:

La carencia de un procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal en las Tiendas del Departamento del Distrito Federal, trae como consecuencia los siguientes problemas:

- Mala selección de personal
- Constante rotación de personal
- Abusos de los trabajadores, en cuanto a faltante de mercancías.

UBICACION DEL PROBLEMA:

El área a investigar:

Trabajadores de los Centros Comerciales del Departamento del Distrito Federal.

Seleccionando únicamente una muestra de ello, que es de cinco, ya que la población está formada por 17 Centros Comerciales.

Aplicándose los cuestionarios a Gerentes y empleados de los Centros Comerciales, sin incluir a demostradoras, ya que éstas no son pagadas por el Departamento del Distrito Federal.

OBJETIVO DEL ESTUDIO:

- Proporcionar un procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Identificar los factores que impiden la realización de un buen procedimiento de reclutamiento y selección de personal.
- Lograr la comprobación de la hipótesis formulada al respecto.

MARCO TEORICO:

Nuestra investigación se basa en recopilación de información por medio de:

- Libros existentes sobre el problema.
- Revista publicada por el Departamento del Distrito Federal.
- Guías a través de observación y entrevistas.

HIPOTESIS:

A mayor utilización de un procedimiento de reclutamiento y selección de personal en los Almacenes para los Trabajadores del Departamento del Distrito Federal, mayores posibilidades de contar con personal idóneo para los puestos existentes.

C A P I T U L O 1

EVOLUCION DE LA ADMINIS -
TRACION GENERAL Y LA DE -
PERSONAL

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

Las antiguas civilizaciones al Oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que datan aproximadamente del año - 1200 A.C., así como, la historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano, proporcionan evidencia del conocimiento administrativo e indican el uso de la administración en la dirección de los asuntos políticos, y especialmente tratándose de tribunales, prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupo e implantación de la autoridad^{1/}.

La iglesia ha contribuido al conocimiento de la administración, que floreció y se consolidó en la edad media. El estudio de su organización ha de interesar a quien se inicia en el área administrativa. "De acuerdo con los principios doctrinales de la Iglesia Católica Apostólica Romana, el Papa recibe su autoridad directamente de Dios y ocupa la mayor jerarquía en la organización. Su autoridad central es poderosa y única a diferencia de otras organizaciones que conforme crecen van estableciendo niveles intermedios e inferiores de autoridad. En la Iglesia Católica existe

^{1/} Terry R., George. "Principios de Administración", Editorial Continental, S.A., México, 1975, pp. 24, 25.

un proceso inverso, no de delegación, sino de superposición de autoridad a niveles superiores. El Papa siempre conserva una autoridad no delegada y los nombrados derivan la suya no del Papa, sino directamente de Dios.

Conforme creció el número de fieles a concurrencia de la propagación de su doctrina, las pequeñas misiones iniciales se constituyeron en iglesias y éstas desde un principio se agruparon en diócesis. La autoridad coordinadora de toda la Iglesia Católica se caracteriza, ya en su comienzo, por la existencia de un poder central, que tiene unido un colegio de obispos con poderes propios, que requieren, sin embargo, la subordinación a dicho poder central. Así, en el siglo II se encuentran establecidos numerosos obispados y en el siglo IV se observa acudir a los obispos al primer concilio universal de la iglesia, con derechos de voto, y bajo la autoridad del Pontífice Romano.

En el siglo V, Dionicio el Aeropagita describió la organización jerárquica de los cielos, que según su decir tenía nueve niveles, arreglados en triadas. La organización eclesiástica es un reflejo de esta estructura celestial y tiene también nueve grados, distribuidos en ternas.

La segunda de tales triadas es en la que se hallan los tres órdenes de obispos o jefes, sacerdotes y diáco-

nos o ministros. Este orden triple fue confirmado por el Concilio de Trento en el siglo XVI, como doctrina católica.

En la Edad Media el poder civil interfirió en la administración de la iglesia y hubo una larga contienda en - tre ella y el estado durante los siglos XI, XII y XIII.

Esta larga lucha confirmó y fortificó la autoridad del Papa, cabeza de la organización eclesiástica, y dió lugar al crecimiento de las órdenes regulares religiosas y - en su propia coordinación interna a través de sus generales.

Los cardenales de la Iglesia Romana constituyen el Senado del Romano Pontífice y le asisten como consejeros y colaboradores principales en el gobierno de la Iglesia. El Sagrado Colegio de Cardenales se distribuye en tres órdenes: episcopal, presbiteral y diaconal.

El Papa Gregorio X, en el año de 1274, organizó el "Conclave" (Confinamiento de los Cardenales durante el proceso de elección del Papa), y desde entonces los Papas son elegidos por el Sagrado Colegio y el poder le viene directamente de Dios al aceptar el elegido su nominación. Anteriormente ellos eran designados por el clero y laicos de -

Roma, en la misma forma que los obispos eran nombrados - por el clero y laicos de cada Diócesis.

Además del Sagrado Colegio, la organización cen - tral de la Iglesia cuenta con otra importante institución: la Curia Romana. Corresponden a ella las funciones pro - piamente administrativas, y para atenderlas, está dividi - da en departamentos, siendo su división principal las Con - gregaciones Romanas. Esta organización de la Curia Roma - na fue establecida por el Papa Sixto V (1585-1590), y fue cambiada por el Papa Pío X (1903-1914), y actualmente es - tá en proceso de reorganización. La Curia Romana se com - pone de los siguientes Dicasterios: Secretaría de Estado o Papal y Consejo (Sagrada Congregación) para los asuntos Públicos Eclesiásticos, Congregaciones, Oficios, Secreta - riados, Consejo de los Seglares y Comisión de Estudios - "Justicia et Paz" (véase Iglesia año XXVII, No. 1383, Ma - drid, 1968).

La Curia Romana es muy importante desde el punto - de vista administrativo, por sus labores, máxime que la - Iglesia Católica Apostólica Romana, es la mayor organiza - ción mundial existente y a la vez la más centralizada en - su forma de gobierno.

La razón por la cual ha podido ser efectiva con -

tal sistema administrativo, que se separa fundamentalmente de los sistemas clásicos, es por su inmutable e indiscutible doctrina, para quienes laboran dentro de su organización.

La segunda triada, es decir, la constituida por los obispos, presbiteros y diáconos se puede observar universalmente establecida en toda la Iglesia, ya en el siglo II, en el siglo III, el ministerio se dividió en siete categorías: Sacerdotes o presbiteros (cuyo significado etimológico es "anciano"), diáconos, subdiáconos, acólitos, exorcistas, lectores y guardianes.

Todas estas diferentes categorías se consideran actualmente como etapas de la formación profesional de un sacerdote y corresponden a funciones especiales, dándose el hecho de que el mismo Papa está clasificado por su oficio inicial como un sacerdote.

Es interesante destacar también, que dentro de la evolución administrativa de la Iglesia Católica Apostólica Romana, su organización ha tenido que atender un crecimiento no sólo funcional, sino también geográfico, como consecuencia de establecimiento de grupos de misioneros o de monjes^{2/}.

^{2/} Jiménez Castro, Wilburg. "Introducción al Estudio de la Administración", Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1978, pp. 59-61.

En la historia de la Grecia Antigua no se encuentran referencias suficientes acerca de los principios de administración. Pero la existencia de la comunidad de Atenas con sus concilios, sus cortes populares, sus funcionarios administrativos y sus juntas de generales indican una comprensión de la función administrativa.

Las crónicas de la administración en la Roma Antigua son incompletas, pero existió la complejidad de las labores administrativas, la cual requirió un considerable desarrollo de las técnicas de la administración.

La existencia de los magistrados Romanos con sus áreas funcionales de autoridad y sus grados de importancia, indican una relación en escala característica de la organización.

El éxito del Imperio se debió al talento verdaderamente genial de los Romanos para la organización. El uso del principio jerárquico y de la delegación de autoridad permitió a la ciudad de Roma expandirse hasta formar un imperio con una eficiencia en su organización nunca antes vista en la historia.

Los Cameralistas estaban compuestos de administradores públicos e intelectuales, siendo éstos alemanes y aus-

triacos que se interesaban en asuntos económicos muy vinculados en pensamiento con el mercantilismo británico y con los fisiócratas franceses. Todos ellos consideraban que para aumentar el poder de su país, era necesario aumentar su riqueza material.

Se distinguieron por ser los primeros en dar énfasis a la administración como fuente de poder. Los Cameristas desarrollaron los principios de administración. Con énfasis en la especialización por funciones, en el cuidado en la escogencia y entrenamiento de funcionarios administrativos subalternos, establecieron las funciones de auditoría, en el gobierno agilizaron los procesos legales y simplificaron los procedimientos administrativos^{3 y 4/}. -- Cuando se habla del origen de la administración en el cientifismo, se observan los trabajos de Federico Taylor y Henry Fayol, adjudicándoseles indistintamente el título de "padre de la administración"; ya que sus obras corresponden a una infinidad de trabajos que buscarían sistematizar el estudio de la nueva disciplina. Los grandes inventos que dieron origen a la revolución industrial y las condiciones sociales que se generaron, hicieron que el capital requiriera forzosamente que optimizar sus recursos a fin de mantenerse en la tremenda carrera del lucro que se ha

^{3/} Koontz y O'Donnell. "Curso de Administración Moderna", Editorial McGraw-Hill, México, 1976, pp. 20-23.

^{4/} Jiménez Castro, Wilburg, ob. cit., p. 63.

bía iniciado. Durante ese tiempo, la ingeniería seguía - avanzando a pasos acelerados y por ende, los procesos de - producción y la maquinaria, experimentaban notables innova - ciones.

Condicionados y estimulados por este ambiente, surgen los trabajos de Taylor y Fayol, los cuales correspon - den a las necesidades del medio en que laboraban. Sus - aportaciones representaron un avance extraordinario y co - rrespondió a ambos el mérito de haber sido los iniciadores de la ingeniería industrial y el estudio de la administra - ción^{5/}.

1.2 TERMINOLOGIA DE LA ADMINISTRACION

"La palabra administración, viene del latín adminis - tratione que significa acción de administrar, y el término administrar está compuesto por ad y ministrare que signifi - ca conjuntamente servir, llevando implícito en su sentido - que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir".

El concepto dado para administración destaca justa - mente su mismo origen etimológico, cuando expresa ambos - - aspectos de coordinación y de servicio para el logro de - -

^{5/} Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andres. "Orige - nes y Perspectivas de la Administración", Editorial Li - musa, S.A., México, 1975, p. 69.

los objetivos^{6/}.

"La palabra administración, se forma del prefijo ad hacia, y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

La etimología nos dá pues de la administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos"^{7/}.

Una vez analizados los conceptos etimológicos dados por los autores antes mencionados, se entiende que la palabra administración, es la acción de servir y cooperar para el logro de un objetivo.

1.3 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

Según el profesor Agustín Reyes Ponce, en su obra "Administración de Empresa" nos dice que "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

^{6/} Jiménez Castro, Wilburg. Ob. cit., p. 23.

^{7/} Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas Teoría y Práctica", Editorial Limusa, S.A., México, 1979, p.15.

El autor George R. Terry, la menciona como "Un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gentes y recursos".

Para el Lic. José Antonio Fernández Arena, la administración "Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Andrés F. Sikula, en su libro "Administración de Recursos Humanos en Empresas", menciona que la administración "Se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio".

Una vez analizados los conceptos mencionados con anterioridad, podemos describir que la administración, es una disciplina que tiene como función llevar un procedimiento de actividades tales como planear, organizar, dirigir y controlar, utilizando los recursos humanos, materiales y técnicos de todo organismo social para el logro de su objetivo.

1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Una empresa no puede prosperar por mucho tiempo, si no se lleva a cabo una administración efectiva. La determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos-sociales y políticos dependen del papel que desempeñe el administrador.

La administración nos ayudará a coordinar los es - fuerzas humanos, a obtener mejor equipo, planta, oficina, - producto, servicio y las relaciones humanas. Además se - mantiene al frente de los posibles cambios, proporcionando con ello previsión e imaginación, ya que su finalidad es - el mejoramiento de la empresa. Por medio de ella se detec - tan información objetiva y creencias, las cuales se unen - y se obtienen resultados significativos. Estos resultados nos ayudarán a vencer los obstáculos que pueden suscitarse en el futuro, logrando con ello la solución a los proble - - mas que se presenten^{8/}.

La administración se da donde quiera que exista un organismo social o institución, iglesia, una corporación, - una universidad, un hospital, un instituto de investiga - - ción, una ciudad, o un gobierno. En sí, es la ejecución - de un programa que puede ser de índole tan diverso como - las de todas las instituciones actuales, desde la más sim - - 8/ Terry R., George. Ob. cit., p. 23.

ple como es la familia, hasta la más compleja realización de un monopolio^{9/}.

El triunfo de un organismo social depende, directamente de una buena administración, tanto de los elementos materiales como humanos, con que todo organismo cuenta.

La administración se refleja de acuerdo al tamaño de la institución; porque en los grandes organismos sociales, sus técnicas son ampliamente desarrolladas y obviamente esenciales a diferencia de las pequeñas y medianas, que tendrán necesidad de mejorar su administración para poder competir con otras, obteniendo una mejor coordinación y distribución de sus elementos materiales, técnicos y humanos, en los que, indiscutiblemente, son superados por sus grandes competidoras^{10/}.

En los estudios realizados de administración, se dice que el elemento humano, es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres, porque sin él, no puede funcionar la organización. Todos los estudios y experimentos realizados se hacen para mejorar la realización del personal dentro de la empresa^{11/}.

9/ Reyes Ponce, Agustín. Ob. cit., pp. 28 y 29.

10/ Galván Escobedo, José. "Tratado de Administración General", Editorial Trillas, México, 1980, pp. 26 y 27.

11/ Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Personal" 1a. parte, Editorial Limusa, México, 1979, p. 21.

1.5 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

La transformación histórica de la administración de personal es inseparable en la historia de la humanidad, es decir, todos los acontecimientos que la forman, han tenido cuando menos cierto efecto en la naturaleza evolutiva de las relaciones con los empleados, porque el estudio del personal y las relaciones humanas debe comenzar con el de los seres humanos.

Un Punto de Vista Histórico

La evolución de la administración de personal es histórica, en el sentido de que está estrechamente ligado con las épocas y acontecimientos históricos, sociales, económicos, políticos, tecnológicos y culturales, los cuales han influido indirectamente, en su naturaleza y desarrollo.

Entre algunos de los principales acontecimientos que influyen en prácticas de organización de personal norteamericano, encontramos:

- 1) La revolución industrial
- 2) El desarrollo del sindicalismo
- 3) La época de la administración científica

4) La época de las relaciones humanas.

Epoca de las Relaciones Humanas

El movimiento de las relaciones humanas alcanzó su pináculo entre 1920 y 1950. En esta época, se realizó uno de los experimentos más importantes, como fue el realizado en la fábrica Hawthorne de Chicago, perteneciente a la Western Electric Co.

El nombre "Relaciones Humanas", ha adquirido diversos significados, en lo general se refiere a los tratos interpersonales de manera global y a las relaciones entre personas y grupos^{12/}.

Aún cuando la administración de personal ha sido reconocida formalmente durante medio siglo, como un campo de prácticas y especialización funcional, sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace cientos de años, se vieron en la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, di-

^{12/} Sikula F., Andrew. "Administración de Recursos Humanos en Empresas". Editorial Limusa, México, 1979, pp. 17,18,20,30.31.

rección y remuneración a su personal aunque no fuera sobre bases científicas, sino más bien prácticas.

Naturaleza de la Administración de Personal

Existen ciertos procesos básicos que deben ser realizados bajo determinadas reglas, como son: reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y desarrollo, así como instrumentos técnicos que pueden emplearse en administración de personal en cualquier organización, sin importar su tipo o propósito, o las características de su personal.

Este se dá en toda organización, sea ésta gubernamental, de investigación, militar, educativa o de otra índole. Puesto que sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivo, deben de trabajar con el factor humano y mediante la administración de personas.

Toda persona, gerente o supervisor que tenga una responsabilidad del trabajo de otras en cualquier organización, debe dedicarse a la administración de personal y llevar a cabo diferentes procesos, como entrenamiento, motivación y asesoramiento, que su responsabilidad entraña.

Las actividades de los funcionarios del departamen-

to de personal, por otra parte, consisten en proporcionar a los gerentes toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados en una forma más efectiva y de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos^{13/}.

1.6 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

El Lic. José Antonio Fernández Arena, en su obra "Administración de Recursos Humanos", nos dice que "es el proceso administrativo aplicando el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Los autores Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman, Jr. en su libro "Administración de Recursos Humanos en Empresas" nos la mencionan en forma de ecuación:

- + Integración y valuación
 - + Entrenamiento y desarrollo
 - + Compensación: administración de sueldos y salarios
 - + Compensación: préstamos y servicios
 - + Salud y seguridad
 - + Contrato colectivo de relaciones laborales
 - + Investigación de personal
-
- = Administración de personal

^{13/} Herbert J. Chruden y Arthur W., Sherman, Jr. "Administración de Recursos Humanos en Empresas". Editorial C.E.C.S.A., México, 1980, p. 11.

Un concepto diferente de administración de personal está basado en el convencimiento de que la forma más efectiva de obtener resultados, en cualquier organización, es trabajar con las personas en grupo, en vez de hacerlo a través de ellas, por lo que la administración es responsable del logro de los objetivos organizacionales. Pero este concepto orientado al personal hace distintas suposiciones respecto al comportamiento humano y a la motivación.

Cuando el trabajador siente que su trabajo no es reconocido y no encuentra ninguna satisfacción, como seguridad, logros, reconocimiento y autorealización, su actividad cambia y sólo espera la hora de salida.

Contando con una buena administración, los resultados serán efectivos, no sólo a corto sino a largo plazo mediante la formación y mantenimiento de una organización humana productiva. Esto hace resaltar la importancia de la función del personal en la administración.

En toda organización se debe tener un concepto claro de administración de personal; en todos los niveles, desde el superior hasta el inferior^{14/}.

^{14/} Pygors, Paul y A. Myers, Charles. "Administración de Personal", Editorial Continental, S.A., México, 1979. pp. 21 y 35.

La función del ejecutivo principal es difícil, ya que el objetivo que persigue el empresario con la administración de personal, al crear el departamento respectivo, es que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

De la misma manera el trabajador espera de una buena administración de personal, una remuneración adecuada, buenas condiciones de trabajo y autorealización personal.

El jefe de personal debe darle la misma importancia a ambos sectores, para hacer que la administración produzca sus mejores resultados. La administración de personal debe coordinar los intereses de ambas partes, una de sus tareas centrales es la coordinación y desarrollo efectivo de los recursos humanos.

La efectividad con la cual sean coordinados y desarrollados los recursos humanos, repercutirá en el éxito o fracaso de los objetivos organizacionales^{15/}

La administración de personal es una responsabilidad administrativa de línea, sobre los empleados y jefes del propio departamento y actúa en forma staff porque ase-

15/ Reyes Ponce, Agustín. Ob. cit., pp. 22-67.

sora y sirve a la autoridad lineal para su adecuado cumplimiento en sus funciones de trabajo. Cabe señalar que dicho departamento de personal solamente programa las actividades bajo aprobación del jefe de línea, lo cual sirve de asesoramiento a dicha línea^{16/}.

Para poder conocer el objetivo del departamento de personal; es preciso entender por objetivo, la realización de hacer algo, a través de una orientación y la aplicación del esfuerzo humano, para alcanzar un fin.

1.7 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Desarrollar y administrar políticas, programas y -- procedimientos para contar con una estructura administrativa eficiente, personal capaz, trato equitativo, proporcionamiento de medios para que el personal se desarrolle y su pere tanto social como profesionalmente, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en él mismo, tanto en beneficio de la organización como de empleados y de la colectividad.

- Lograr la máxima eficiencia del departamento.
- Que el jefe de personal tenga una imagen adecuada al puesto que desarrolla.

^{16/} Pygors, Paul y Myers, Charles. Ob. cit., p. 38.

- Contar con personal suficientemente capacitado, - desarrollado dentro de la empresa^{17/}.

1.8 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

- a) El elemento humano no puede ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos; porque los conocimientos, la experiencia, las habilidades son parte del patrimonio personal; los cuales implican una disposición voluntaria de la persona, y nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento; salvo por orden de autoridad judicial, y en lo referente al cumplimiento de funciones censales y electorales, el servicio de las armas, el jurado, los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas, y a los artículos 2o., 5o., y 4o., constitucionales.

- b) No por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, ya que los objetivos de la organización deben ir acorde con los objetivos del trabajador y con estos el individuo proporcionará su me-

^{17/} Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, México, 1977, p. 160.

por cooperación y esfuerzo a la empresa.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Anteriormente se le prestaba la mayor atención y dedicación al factor humano, como a los otros dos tipos de recursos, que son materiales y técnicos; sin embargo, la situación empieza a cambiar porque los economistas hablan ya de "Capital Humano", así como los contadores empiezan a realizar esfuerzos al finalizar sus estados financieros.
- d) Los recursos humanos de una organización, pueden ser incrementados en cualquier momento, existiendo dos finalidades para llevarlo a cabo: 1) descubrimiento, dar a conocer aquellas habilidades e intereses, poco conocidos por las personas auxiliándose de los test psicológicos y la orientación profesional. 2) El mejoramiento, aquí se darán mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, por medio de una disciplina, capacitación y desarrollo.
- e) El factor humano preparado, es muy escaso, por la carencia del desarrollo respecto a habilidades y conocimientos^{18/}.

^{18/} Arias Galicia, Fernando. Ob. cit., pp 24-26.

1.9 ACTIVIDADES QUE CAEN DENTRO DEL CAMPO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Integración, promoción y transferencia
- Vencimiento de contrato de trabajo
- Administración de salarios
- Asignación de funciones
- Determinación de salarios
- Clasificación de méritos
- Compensación suplementaria (incentivos y premios)
- Control de asistencia
- Relaciones internas
- Comunicación colectiva
- Disciplina
- Motivación de personal
- Desarrollo de personal
- Entrenamiento
- Servicio al personal
- Actividades recreativas
- Seguridad
- Protección y vigilancia^{19/}

19/ Arias Galicia, Fernando. Ob. cit., pp. 160-166.

Las actividades objeto de nuestro análisis, serán -
únicamente Reclutamiento y Selección de Personal, las cua-
les se ampliarán en el capítulo 2.

C A P I T U L O 2

RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

La Biblia nos dá algunas referencias acerca del conocimiento de reclutamiento y selección de personal. En la época de Moisés, aunque no se conocía con este nombre, simplemente la llevaban a cabo. En el éxodo se explica -- que Moisés, dedicaba demasiado tiempo a responder a muchísimas consultas, siguiendo el consejo de su suegro, eligió entre todo el pueblo de Israel, hombres capaces que puso sobre el pueblo como jefes^{20/}. Desde tiempos remotos, el hombre ha desempeñado la función de selección de personas por ciertas cualidades, en una forma un tanto rudimentaria. Esto se hizo notorio entre los Espartanos, quienes la utilizaron de una manera muy cruel, porque eliminaron a los débiles para contar con los seres más fuertes, escogiendo -- a los de mayor talla para integrar grupos militares especiales.

En Roma, se escogía para trabajos muy pesados a los esclavos de color. Al paso del tiempo, se va apreciando una evolución, que aunque lenta, proyecta que la selección

^{20/} Gómez Morfin, Joaquín. "La Administración Moderna y los Sistemas de Información". Editorial Diana, México 1978, p. 19.

de personas es necesaria. Así encontramos que, para el puesto de guardian se prefería a los suizos, quienes por tradición, habían consolidado ciertas formas de lealtad y fidelidad. De acuerdo a la función que fueran a realizar es como se escogía a la persona. Por ejemplo, para la marina, se buscaba a los Sajones y Normandos, por su intrepidez y valor, así como por sus conocimientos marítimos.

Por otra parte, en las cortes se escogía a mujeres jóvenes, tranquilas y apacibles, como damas de compañía, porque se les concedían cualidades de respeto, comprensión y compañerismo.

La manera de seleccionar a las personas, fue desarrollándose a través de la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos. Esto se llevó a cabo antes de la aparición de la psicología aplicada, y a partir de ella empiezan a aplicar las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres^{21/}.

2.2 CONCEPTOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El profesor Andrew F. Sikula, en su libro "Administración de Recursos Humanos en Empresas", menciona el reclu

^{21/} Rivera Soler, Ricardo. "Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal", Editorial Limusa, México, 1980, p. 13.

tamiento de la siguiente manera: "Es el proceso que se efectúa en una empresa a fin de obtener fuerza de trabajo adicional para las finalidades funcionales de la misma".

En su obra "Administración de Empresas", el profesor Agustín Reyes Ponce, nos dice que "Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario".

El reclutamiento, según Karl E. Ettinger en su "Manual de Administración de Personal", señala que: "Es la localización e invitación a los candidatos adecuados para permitir una selección de aquellos que se acomoden mejor a los requisitos de trabajo".

En resumen y tomando en cuenta todos los conceptos anteriores, con el valor que cada uno de ellos merece, podemos describir que el reclutamiento es: El proceso que se efectúa en toda empresa para obtener fuerza de trabajo adicional, teniendo por objeto hacer de personas totalmente extrañas, candidatos a ocupar los puestos disponibles, seleccionando aquellos que se adapten mejor a los requisitos del trabajo.

2.2.1 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El objetivo de la administración de personal, es lo grar y conservar una fuerza de trabajo eficiente, por lo - que toda proposición que se haga para obtener esta meta, es un esfuerzo provechoso.

El reclutamiento es el primer paso que se debe se - guir para lograr el objetivo planteado. El seleccionador - debe abastecerse de personal idóneo a los requerimientos - del puesto, tanto en calidad como en cantidad satisfactoria. Lo anterior pone de relieve su importancia y la atención es - merada de que debe ser objeto, de lo contrario se ocasionan pérdidas de tiempo, costos adicionales y muchas veces inúti - les.

Si un proceso de selección de personal, no utiliza las fuentes de reclutamiento, apropiadas y efectivas, no po - drá funcionar eficazmente, porque no se tendrá el personal - idóneo para el desempeño de las funciones^{22/}.

2.2.2 OBJETIVO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Contar con los elementos humanos suficientes y capa - ces que requiera una empresa para cubrir en forma correcta-

^{22/} Orozco R., Jorge Enrique. "Proceso Práctico de Reclu - tamiento y Selección de Personal", Editorial Coparmex, México 1980, p. 69.

sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

2.2.3 POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Antes de mencionar la política, se da a continuación el concepto de la misma y los requisitos que deben cumplir:

Se entiende por política a una serie de pasos a seguir, modos de actuar, en la que se dan instrucciones a los subordinados, con el fin de saber como realizar sus funciones con una expresión razonable.

Puntos que deben cubrir las políticas

1. La política debe ser lo suficientemente clara y positiva para que toda persona de la organización lo pueda comprender perfectamente.
2. Deben ser susceptibles de ponerse en práctica en forma de procedimientos, de conformidad con las prácticas y peculiaridades de cada división o departamento de la compañía.

3. No deben ser inflexibles, no obstante, deben poseer un alto grado de permanencia.
4. Las políticas administrativas deben reconocer principios económicos, estar de acuerdo con las leyes respectivas y ser compatibles con el interés de la comunidad.
5. Debe llevarse a cabo periódicamente, una revisión de ellas con el fin de adecuarlas a las nuevas condiciones^{23/}.

Política de Reclutamiento

Al existir una vacante deberá procurarse cubrirla con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso, sin necesidad de recurrir antes a las fuentes externas.

2.2.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Las fuentes para la obtención de candidatos, básicamente las podemos clasificar en: internas y externas; ya que de no existir dentro de la empresa los candidatos desea

^{23/} Gómez Morfín, Joaquín. Ob. cit., p. 48.

dos, se acudirá a la cartera de aspirantes que se encuentran en espera de una oportunidad.

Entendemos por fuentes, los medios de que se vale una organización, para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Fuentes Internas

Son aquellas que se encuentran en la propia organización, como pueden ser amistades, parientes o familiares del propio personal, sindicato, promoción y transferencia. Una de las formas de dar a conocer las vacantes que existan en la empresa, es a través de la información por medio de boletines y ayudar de esta forma a la institución^{24/}. Dentro de estas fuentes las más comunes son:

Sindicato

El artículo 356 de la Ley Federal del Trabajo, nos dice que "Es la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses". Además, el sindicato es una fuente de abastecimiento para las empresas, con excepción del personal de confianza que la empresa libremente contrata. De -

^{24/} Arias Galicia, Fernando. Ob. cit., p. 263.

existir sindicatos dentro de la empresa, éste será el primero en cubrir la vacante, presentando a dos o más candidatos para seleccionar entre ellos, fijando un plazo, para ello - y de no hacerlo, la empresa podrá llenarla.

Cabe mencionar que a ningún trabajador se le podrá exigir que pertenezca al sindicato según artículo 358 de la Ley Federal del Trabajo^{25/}.

Promociones

Se refiere a un cambio de puesto de nivel inferior por otro de nivel superior, dentro de la organización. Por lo general, el nuevo puesto proporciona al empleado el avance hacia un trabajo mejor, en términos de mayores posibilidades y responsabilidades, más prestigio, mayor habilidad y especialmente, aumento del sueldo o salario, en la que se exige más de él en términos de aptitud o responsabilidad - que deba ejercer.

Transferencia

Implica la colocación de una persona a otro puesto - en el cual los deberes, las responsabilidades, el status, y

^{25/} Reyes Ponce, Agustín. Ob. cit., p.p. 84 y 85.

la remuneración son aproximadamente iguales a los del puesto anterior, cambiando su grupo de trabajo, su turno de trabajo o la unidad organizacional; e incluso puede necesitar reubicarse en otra área geográfica, o bien donde él prefiera y pueda desempeñar con más efectividad su trabajo. Muchas veces ayuda a la capacitación, entrenamiento y desarrollo, para que en un momento dado el empleado aumente su nivel y efectividad en su trabajo^{26 y 27/}.

Fuentes Externas

Son aquellas, que como su nombre lo indica, provienen del exterior y pueden ser: bolsas de trabajo, agencias de empleo, escuelas, universidades, anuncios en medios publicitarios como periódicos, revistas, radio y televisión, a continuación se describen las más importantes:

Bolsa de Trabajo

Es de gran utilidad, porque en la mayoría de los casos son gratuitos, aunque existen otras que cobran cierta cuota, lo cual está penado por la ley; las primeras editan un boletín semanal o quincenal con el resumen de los historiales de trabajo de los solicitantes de empleo, señalando-

^{26/} Herber J., Chruden y Arthur W., Sherman, Jr. Ob. cit. pp 372-373.

^{27/} Jiménez Castro, Wilburg. Ob. cit., p. 350.

además, el sueldo que desean, nivel escolar y experiencia - del candidato. Estas únicamente ponen en contacto a la - oferta con la demanda de trabajo sin someter al candidato a ninguna clase de pruebas^{28/}.

Escuelas y Universidades

En la mayoría de los Colegios y Universidades tie - nen un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar - una colocación, que proporciona los registros de los gradua - dos que buscan empleo. Estos servicios de colocación pue - den ser de ayuda para los reclutadores al ayudarlos a loca - lizar candidatos calificados y arreglar entrevistas con -- ellos, porporcionándoles boletines de la compañía a las per - sonas interesadas^{29/}.

Otras Empresas

Otras empresas pueden recomendar, sugerir o simple - mente enviarnos personas que no pudieron ocupar por políti - cas de edad, parentesco con los actuales trabajadores; o - bien personal que tienen que reajustar por reducción de tra - bajo.

^{28/} Orozco R., Jorge Enrique. Ob. cit., p. 80

^{29/} Herber J., Chruden y Arthur W. Sherman, Jr. Ob. cit.-
p. 117.

Conocidos del Personal de la propia Empresa

Es uno de los medios más usuales, ya que por medio del personal interno se puede contar con personas más con - fiables.

Además de los medios mencionados, se pueden acudir a otras fuentes externas, dependiendo de la situación y posibilidades de la empresa, como son agencias de colocación, asociaciones especializadas.

2.2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESTAS FUENTES

Ventajas de las fuentes internas:

- a) Premian la ambición del trabajador.
- b) Nos garantiza cierto grado de lealtad.
- c) Sirven como base para colocar al personal en forma más adecuada, de acuerdo a sus aptitudes.
- d) Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados.

Desventajas de las fuentes internas:

- a) Tapan un hoyo ... abriendo otro.
- b) Posible desorganización.
- c) Fomentan los rencores en contra de la empresa.
- d) Impiden la obtención de nuevos puntos de vista que generalmente, traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos de la empresa.

Ventajas de las fuentes externas:

- a) Eliminan los movimientos excesivos del personal actual de la empresa.
- b) Proporcionan personal no viciado con las prácticas comunes de la empresa, y por lo tanto, con nuevas ideas que pueden reportar considerable utilidad.
- c) Pueden reducir los costos de entrenamiento.

Desventajas de las fuentes externas:

- a) Nos ofrecen personal que deberá familiarizarse con-

las formas de operar de la empresa.

- b) Limitan las posibilidades de ascensos para el personal actual.
- c) Su costo es más elevado^{30/}.

Generalmente, el reclutamiento se puede hacer, in -terna o externamente, algunas empresas la hacen con el personal con que cuentan, ya que esto eleva la moral, la lealtad y la motivación de sus empleados; otras prefieren ha -cerlo externamente, para dar impulso a nuevas formas de pen -samiento. Cualquiera de las dos formas llevadas a cabo correctamente, tendrá buenos resultados^{31/}.

Una vez determinada la fuente de reclutamiento a - utilizar, se procede a efectuar una entrevista previa a los candidatos que acudan a la empresa, a continuación se da un concepto de dicha entrevista:

Entrevista Previa

Es el primer contacto y cambio de impresiones que - tiene el candidato para ser entrevistado en la empresa, con

^{30/} Orozco R. Jorge Enrique. Ob cit., p. 71

^{31/} Sikula F., Andrew. Ob. cit., p. 213.

la finalidad de tener una impresión personal del individuo, cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto, con las políticas generales de la empresa - como: horario, sueldo deseado, edad, disponibilidad, lejanía de su domicilio en relación con la empresa, facilidad de transporte, impedimentos físicos o mentales, perceptibles a simple vista que dificulten el adecuado desarrollo del trabajo a desempeñar, aclarar y confirmar con el candidato los datos expuestos por él en la hoja de solicitud de empleo como son: escolaridad, profesión, idiomas, causas de separación en empleos anteriores^{32/}.

2.3 CONCEPTOS DE SELECCION DE PERSONAL

El profesor Andrew F. Sikula, menciona que la selección es: "Evitar o eliminar aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización".

El Lic. Jorge Enrique Orozco, en su obra denominada "Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal" la mencionada como "La elección de la persona adecuada para el puesto adecuado, al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales a -

^{32/} Orozco R., Jorge Enrique. Ob. cit., pp. 127-128.

fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve".

Analizando los conceptos de los autores antes mencionados, podemos decir que la selección es: un procedimiento para elegir aquellas personas que tienen cualidades, habilidades y capacidades necesarias, de acuerdo a los requerimientos del puesto, en relación a la organización y a un costo adecuado.

2.3.1 IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL

Es una fase del proceso de recursos humanos, en que la empresa debe analizar al personal, de acuerdo a los requerimientos del puesto que exista, y tomando en cuenta las cualidades, inteligencia, habilidades, intereses vocacionales, eficiencia, experiencia y necesidades. Muchas de estas cualidades, no se pueden detectar a simple vista, por lo tanto, es necesario contar con una selección técnica que va a estar combinada por la situación y características de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles. La selección deberá ser hecha por personas capaces para que proporcionen resultados menos erróneos y más aceptables, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como son: la en

trevista, las pruebas psicológicas, el examen médico y otros, dependiendo de cada empresa. Por lo que se puede afirmar - que una buena selección va a contribuir a lograr tanto la - eficiencia requerida en la empresa como una transferencia - de satisfacción al medio exterior.

Toda organización debe contar con buenas técnicas - de selección, siendo los recursos humanos el elemento más - valioso con que cuenta, ya que éstos dan sentido y signifi- cado a los otros recursos, en el logro de los objetivos. La selección, consiste en hacer una comparación entre las apti- tudes y posibilidades del candidato, con las exigencias de- las tareas, ésta sólo puede ser acertada cuando el seleccio- nador conoce bien ambas cosas. Esto requiere que se cuente con experiencias o mediante buenos métodos que lleguen a te- ner todos los datos más específicos del puesto de trabajo, - profesión o tarea^{33/}.

2.3.2 OBJETIVO DE LA SELECCION DE PERSONAL

Analizar las habilidades y capacidades de los soli- citantes a fin de escoger a las personas que cuenten con un mayor índice de conocimientos para el desempeño de un pues- to, un posible desarrollo a futuro tanto personal como de - la organización.

33/ Arias Galicia, Fernando. Ob. cit., pp. 256-257.

2.3.3 POLITICA DE LA SELECCION DE PERSONAL

Para efectos de una buena selección se requiere el uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas -- técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, a fin de eliminar hasta donde sea posible los errores que puedan suscitarse al tomar una decisión. El departamento de personal auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos pero la decisión final corresponde al jefe de la unidad. Ejemplos:

- Contar con personal de X nivel de estudios, dependiendo del tipo de empresa de que se trate.
- Seleccionar personas con un promedio X de edad, de acuerdo al puesto a desempeñar.

2.3.4 PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL

1. Reclutamiento.
2. Recepción de solicitantes.
3. Entrevista previa.
4. Solicitud de empleo.
5. Tipos de pruebas.
6. Entrevista profunda.

7. Opinión del jefe inmediato.
8. Encuesta socioeconómica.
9. Examen médico.
10. Contratación.
11. Entrenamiento y desarrollo^{34/}.

Posteriormente viene la solicitud de empleo que se hace con el fin de conocer datos específicos de las perso - nas solicitantes.

Forma de Solicitud de Empleo

La solicitud es una forma impresa que debe llenar - el candidato después de haber sido reclutado, ya que los da - tos contenidos en ella, son de particular interés para la - empresa, con el objetivo de conocer al candidato en una for - ma más amplia. Es el instrumento más utilizado e indispen - sable dentro de la selección, la cual tiene dos propósitos:

- a) Como inventario biográfico del solicitante; es de - cir, recopilar la mayor información necesaria en - cuanto a: datos personales, datos familiares, estu - dios realizados, educación o capacitación complemen - taria, idiomas, conocimientos de maquinaria y herr - amienta, conocimientos de oficina, trabajos anterio -

34/ Orozco R., Jorge Enrique. Ob. cit., p. 27.

res, asociaciones o clubes a que pertenece, pasa -
tiempos personales y firma del solicitante.

- b) Como guía al entrevistador para orientar sus pregun-
tas a puntos de interés.

Ya que en base a esto el entrevistador seguirá una-
secuencia para determinar los datos de mayor importancia -
que sean útiles para la empresa.

Problemas que se presentan en el Contenido de la -
Solicitud

- a) Demasiadas preguntas innecesarias, por ejemplo: fe-
cha de nacimiento de los familiares del candidato.
- b) Preguntas que forzan la respuesta, por ejemplo: co-
lor de ojos.
- c) Preguntas incómodas, por ejemplo: tiene deudas? --
cuánto abona?
- d) Preguntas que aburren y, a veces predisponen negati-
vamente, por ejemplo: tiene carro?, descripción si-
ha tenido o tiene crédito comercial bancario.

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

En todo tipo de empresa, el departamento de perso_ - nal debe contar con un lugar apropiado para el llenado de - la solicitud de empleo. Ya que reviste una gran importan_ - cia, puesto que deberá ser un lugar tranquilo, comfortable - y privado, porque de lo contrario el candidato se lleva una mala imagen de la empresa. El llenado de la solicitud debe ser en forma manuscrita para tener la ventaja de que a tra - vés de la ortografía y caligrafía tendremos un elemento más para conocer a la persona, en ciertos niveles de puestos, - como pudiera ser los de la secretaria, se convierte en un - factor decisivo y definitivo para la selección^{35/}.

Después del llenado de la solicitud, se prosigue a - la aplicación de las pruebas para seleccionar al personal - idóneo.

^{35/} Orozco R., Jorge Enrique. Ob. cit., pp. 107, 108, y - - 109.

Examen de Admisión

Consiste en una prueba o conjunto de éstas, cuya finalidad es la de conocer las reacciones mentales, perspectivas, sensoriales o motoras, para mesurar aspectos del individuo a quien se aplica, tales como: la personalidad, la inteligencia, los conocimientos o las aptitudes; con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a un organismo que ha solicitado su ingreso, o al que tenga interés en pertenecer. Los exámenes de admisión son auxiliares en función de la selección de personal, para escoger al elemento humano o más eficiente, para el desarrollo de las actividades de la empresa en el logro de sus objetivos, por lo que la decisión de admisión de una persona al empleo, se realice en forma más inteligente y más fiable 36/.

Tipos de Pruebas

Es necesario verificar de alguna forma las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que se le destina, o que él pretenda. Las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal. Pueden dividirse en pruebas de: aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad, según se investi-

guen.

- a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, - que el trabajador posee.
- b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces - de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.

Pruebas de Inteligencia

Entre éstas podemos mencionar los tests de Binet, - las Matrices progresivas de Raven, la prueba de Ejecución - de Kohs.

Pruebas de Aptitud

Existen las de imaginación, de percepción, atención y habilidad manual.

Pruebas de Capacidad

Podemos mencionar las de mecanografía, ortografía, - de dibujo, de contabilidad, de mecánica, de las cuales se - debe catalogar las que suelen ponerse en práctica antes de - otorgarle el puesto. Estas pruebas son más interesantes, - ya que las de aptitudes sólo nos dicen que un candidato es -

apto para tal puesto, pero pueden no serlo en determinado momento; en cambio, si demuestra que es capaz, de algún modo tiene que tener aptitudes.

Pruebas de Temperamento

Como son: la conocida de Roscharchd, el inventario de la personalidad de Benreuter, el T.A.T., la de Murray, - las cuales son más difíciles de aplicar y menos confiables, por lo que sólo deben ser manejados por un psicotecnólogo - para poder tener validez^{37/}.

Importancia

Estos tipos de pruebas nos ayudan a seleccionar mejor a los candidatos entre un número determinado, y para que de esta forma puedan ser acomodados a los puestos más acorde a sus conocimientos. La aplicación de estos exámenes debe ser formulada por personas expertas en este ramo. - Pudiendo ser éstos psicólogos industriales, Lic. en Administración y bajo opiniones de los jefes directivos encargados de determinados puestos, en los cuales van a ser operados por nuevas gentes.

^{37/} Reyes Ponce, Agustín. Ob. cit., pp. 88-89.

Entrevista Profunda

La entrevista es una conversación entre dos personas, que tiene como objetivo dar información, obtener información y establecer una relación de simpatía, la cual se considera como el instrumento importante para la selección de la persona, que por sus características, habilidades y experiencias, satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir.

Dicha entrevista se enfoca a dos aspectos como son: - el obtener del candidato información sobre sus experiencias - cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses y - segundo, informar al interesado las características, ventajas y desventajas del puesto que va a ocupar, así como las - oportunidades futuras que se le pueden brindar.

La entrevista profunda, se da para conocer más a fondo a la persona en cuanto a su familia, trabajos anteriores, carácter, motivaciones y actitudes, intereses y cultura; generalmente se acostumbra realizar este tipo de entrevista - después de haber aplicado y analizado los resultados obtenidos de los diferentes tipos de pruebas, que se le hayan -- aplicado. Este tipo de entrevista se puede conducir en dos formas que son:

Dirigida.- En la cual el entrevistador dirige la --

entrevista hacia los aspectos que son de su interés, eliminando la posibilidad de olvidar algún aspecto de importancia, concretándose a un formato ya establecido por el propio entrevistador.

No dirigida.- Consiste en proporcionar libertad al entrevistado para expresarse por sí mismo, y para determinar el curso de la discusión. Es la forma más difícil de llevar a cabo, pero la más acertada; difícil porque el entrevistador debe estar muy atento a la conversación, sin perder algún detalle para que al final de la entrevista pueda sacar la conclusión final y así poder preguntar al entrevistado puntos que no hayan sido muy claros; es la más acertada, porque se le da al entrevistado la confianza sin presión alguna para poder desenvolverse y así determinar la facilidad de palabra que el entrevistado cuenta^{38/}.

Fases de la Entrevista

Rapport.- Este término significa concordancia, empatía. Es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante; o sea romper el hielo. El entrevistador debe mostrarse cordial y amistoso, para que el entrevistado pueda hablar con libertad y expresarse libremente.

^{38/} Orozco R., Jorge Enrique. Ob. cit., pp. 125 a 131.

Cima.- Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

Cierre.- Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista, y finalmente, se le dé a conocer cual es el siguiente paso a realizar (aceptado o rechazado)^{39/}.

La duración de la entrevista dependerá de la información que quiera obtenerse y de la facilidad con que se baya obteniendo ésta.

Se sugieren cuatro pasos para dar por terminada una entrevista:

1. Revisar cuidadosamente los datos obtenidos, resumiéndolos, con el propósito de que el entrevistado reaccione ante ellos y logre una posible corrección.
2. Dar una pauta a seguir para el futuro, con el objeto

^{39/} Orozco R., Jorge Enrique. Ob. cit., pp. 134-135.

de que el entrevistado conozca si se le volverá a en -
trevistar, o si no es necesario que regrese.

3. Apreciar el efecto que los dos pasos anteriores hi -
cieron en el entrevistado, con el objeto de que el -
entrevistador se dé cuenta si logró su propósito.
4. Despedir al entrevistado finalmente, lo cual deberá -
hacerse con brevedad y cortesía, de una manera res--
petuosa y agradeciendo su visita^{40/}.

En este tipo de entrevista se determina al candidato
apto o no apto para el puesto, a reserva de la opinión del -
jefe inmediato, de la encuesta socioeconómica y del examen -
médico.

Encuesta Socioeconómica

Esto se hace con el fin de comprobar y conocer los -
datos señalados por el candidato en la solicitud de empleo, -
en la entrevista y los proporcionados por referencias o tra-
bajos anteriores.

Su Importancia

Es totalmente valiosa porque por medio de ella nos--

^{40/} Orozco R., Jorge Enrique. Ob. cit., p. 160.

permitirá comprobar los antecedentes de las personas seleccionadas, para saber el grado de confianza que en él vayamos a depositar. A falta de la aplicación de la encuesta socioeconómica, no se podrá determinar de donde provienen las personas, que costumbres tienen y su nivel de status^{41/}.

Examen Médico

Es de suma importancia básica en las organizaciones, además de que es un requisito legal dictaminado en el reglamento de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que dice:

Art. 15.- "Los patrones están obligados a mandar -- practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores".

Art. 16.- "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a -- proporcionar con toda veracidad los informes que el médico -- le solicite".

Art. 17.- "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico legalizado por la autoridad".

^{41/} Orozco R., Jorge Enrique. Ob. cit., p. 233.

El examen médico, sirve para obtener datos valiosos, en lo que se refiere a una buena salud, defectos orgánicos o funcionales, de la persona a quien se sujeta a este examen, - el cual debe ser financiado por cada organización y deberá - ser efectuado por un médico con conocimientos de medicina -- del trabajo, pues tendrá una visión más amplia del examen, - al enfocarlo directamente a los requisitos y necesidades que sobre la salud y estado físico del candidato requiera deter- minado puesto.

Importancia del Examen Médico

Es una fuente de información para la empresa y por - su importancia es imprescindible en todo proceso de selec - ción de personal. Por medio del diagnóstico médico se puede percatar si el candidato sufre ya una enfermedad profesional, o si tiene alguna enfermedad infecciosa o si sufre de algún- impedimento físico, no visible a simple vista, que pueda obs - taculizar o entorpecer el buen desempeño de su trabajo.

Cabe señalar que el examen médico es aplicado al fi- nal del proceso de selección, solamente a aquellas personas- que tengan una gran probabilidad, en atención a las demás - pruebas, de ser contratadas^{42/ 43/},

^{42/} Arias Galicia, Fernando. Ob. cit., pp. 271-272

^{43/} Orosco R., Jorge Enrique. Ob. cit., pp. 291 y 293.

2.4 CONTRATACION

Es el último paso del proceso de selección de personal, en la cual se ha elegido al candidato mejor calificado de acuerdo a los requisitos del puesto a cubrir.

Se entiende por contratación, el acto por medio del cual se llega a un acuerdo entre patrón y empleado, en el -- que otorgan un mutuo consentimiento para iniciar la relación de trabajo.

Por relación de trabajo se entiende, de acuerdo con el Artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo: "cualquiera-- que sea el acto que le de origen, la prestación de un servicio personal subordinado a una persona mediante el pago de - un salario".

La Ley Federal del Trabajo señala dos tipos genera - les de contratos de trabajo: "contratos individuales y con - tratos colectivos". Existen dentro de estos últimos los lla - mados contratos ley.

Igualmente la Ley Federal del Trabajo señala que el contrato individual es: "aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario". Dentro de éstos en --

contramos que existen diferentes tipos de contrato individual de trabajo, los cuales son: por tiempo indeterminado o determinado, este último, se divide en eventual o temporal, éste a su vez puede ser por obra determinada o a precio alzado.

Por último, se menciona el contrato colectivo de trabajo que: "es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos, según Art. 386.

Para la distinción de contratos colectivos de trabajo y los contratos ley, este último se distingue fundamentalmente en cuanto a que en su elaboración se requiere que concurren las dos terceras partes de los patronos y trabajadores sindicalizados y que éstos y aquéllos pertenezcan a cierta rama industrial que exista en determinada región.

Una vez contratada a la persona, se le proporciona el entrenamiento o desarrollo correspondiente según sea el caso, a continuación se dan los conceptos.

2.5 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

"El entrenamiento es un proceso de instrucción a ---

corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida". Por lo que se centra cada vez más en la instrucción de operación mecánica; en que el entrenamiento está diseñado para el personal no ejecutivo.

Por otra parte, el desarrollo "Es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales". Además, se centra cada vez más en conceptos educativos teóricos y filosóficos, por lo que el desarrollo está planeado para el personal ejecutivo.

Por lo tanto, el entrenamiento y desarrollo difieren en cuatro puntos:

Dimensión de Aprendizaje	Entrenamiento	Desarrollo
Quién	No ejecutivo	Ejecutivo
Qué	Operaciones mecánicas=técnicas.	Ideas conceptuales teóricas.
Por qué	Propósito específico relativo al trabajo.	Conocimiento general.

Cuánto

Corto plazo.

Largo plazo.

C A P I T U L O 3

CENTROS COMERCIALES DEL -
DEPARTAMENTO DEL DISTRITO
FEDERAL

3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS CENTROS COMERCIALES

Para referirnos a los antecedentes de los Centros Comerciales del Departamento del Distrito Federal, llamados anteriormente "TIENDAS", nos tenemos que remontar al año de -- 1954 que fue cuando se fundaron las primeras, con resultados apenas advertidos; tan es así, que en el informe de Octubre de 1974 a Diciembre de 1976 publicado por el Departamento -- del Distrito Federal, se indica que se establecieron el 16 - de Noviembre de 1961 para ser más precisos, cuando el C. Je- fe del Departamento del Distrito Federal, vió la imperiosa - necesidad de establecer un sistema, por medio del cual los - empleados tuvieran la oportunidad de acrecentar el poder ad- quisitivo de su salario y pudieran contar con todos los artí- culos de primera necesidad, los cuales, debido a las manifes- taciones inflacionarias por las cuales pasaba el país, esta- ban considerados como artículos de lujo y eran prohibitivos - para gran parte de la población.

El sistema establecido fue el de modificar y ampliar la idea de los Centros Comerciales del Departamento del Dis- trito Federal, por el concepto actual de tiendas de autoser- vicio para que de este modo los bajos precios de los diferen

tes artículos que ahí se venden no beneficien única y exclusivamente a los trabajadores del Departamento del Distrito Federal, sino aprovechen estas oportunidades todos los habitantes del D.F. Es por eso, que se iniciaron las construcciones de las tiendas delegacionales, en zonas alejadas del centro y áreas comerciales.

3.1.1 OBJETIVOS DE LOS CENTROS COMERCIALES

Los Centros Comerciales del Departamento del Distrito Federal, tienen tres objetivos primordiales, que se pueden considerar como la esencia de toda la maquinaria.

- I. Fortalecer el poder adquisitivo del salario de las personas.

Este objetivo se puede considerar como el creador de estos Centros Comerciales, ya que como se mencionó en los antecedentes, el cliente está siendo afectado en forma directa por el proceso inflacionario, lo que limita su posibilidad de comprar los artículos necesarios para su bienestar.

- II. Ofrecer artículos a precios populares y que se encuentran por debajo de los precios que imperen en el mercado.

Al contar con los Centros Comerciales del Departamento del Distrito Federal, que no buscan utilidades económicas, los precios se ven menos afectados por los aumentos, en comparación con otros Centros Comerciales de autoservicio de la iniciativa privada, lo cual permite que las personas puedan hacer rendir en forma más efectiva su salario o ingreso.

III. Establecer un sistema de operación que les permita tener crecimiento autofinanciado.

Esto se refiere a la idea de que aunque primordialmente se persigue el beneficio de las personas del área metropolitana, también se debe tener la seguridad de estar operando correctamente sin pérdida que perjudique a la empresa.

Para evitar estas pérdidas, se cuenta con el gran volumen de compras que racional, responsable y acertadamente se realizan para todos los Centros Comerciales, con el objeto de que al vender se logre una entrada de dinero suficiente como para poder incrementar el número de Centros Comerciales y al mismo tiempo de artículos. Es por eso que se desea aumentar el volumen de ventas para que combinado con los gastos mínimos, se obtenga un buen capital de trabajo.

3.1.2 ORGANIGRAMA DE LOS CENTROS COMERCIALES (Ver Anexo 1)

3.1.3 UBICACION GEOGRAFICA DE LOS CENTROS COMERCIALES

La ciudad de México, cuenta con Centros Comerciales, los cuales se encuentran distribuidos como sigue:

1. CENTRO COMERCIAL ARAGON
Domicilio: Av. 1525 esquina Av. 418
Col. San Juan de Aragón
México 14, D.F.
Superficie: 2,470 M²
Horario: 9 a 20:00 hrs.

2. CENTRO COMERCIAL AZCAPOTZALCO
Domicilio: Calle Prolongación 22 de Febrero No. 111
Col. Azcapotzalco
México 16, D. F.
Superficie: 6,825 M²
Horario: 9 a 20:00 hrs.

3. CENTRO COMERCIAL TALLER
Domicilio: Av. del Taller y Calle Lázaro Pavía
Col. Jardín Balbuena
México 9, D.F.
Superficie: 2,648 M²
Horario: 9 a 20:00 hrs.

4. CENTRO COMERCIAL COLMENA
Domicilio: Av. Sentimientos de la Unidad Habitacio-
nal la colmena
Iztapalapa, D.F.
Superficie: 1,350 M²
Horario: 9 a 20:00 hrs.

5. CENTRO COMERCIAL DR. LUCIO
Domicilio: Calle Dr. Lucio No. 61
Col. Doctores
México 9, D. F.
Superficie: 1,76 M²
Horario: 9 a 20:00 hrs.

6. CENTRO COMERCIAL ZOCALO
Domicilio: Av. Plaza de la Constitución No. 13
Col. Centro
México 1, D.F.
Superficie: 1,582 M²
Horario: 9 a 20:00 hrs.

7. CENTRO COMERCIAL SAN JUAN
Domicilio: Av. 531 y Av. 533
Col. Unidad San Juan de Aragón
México 14, D.F.
Superficie: 1,380 M²
Horario: 9 a 20:00 hrs.

8. CENTRO COMERCIAL AGRICOLA ORIENTAL
Domicilio: Av. Javier Rojo Gómez Esq. con Calle -
Sur 4-D
Col. Agrícola Oriental
México 13, D.F.
Superficie: 1,167 M²
Horario: 9 a 20:00 hrs.
9. CENTRO COMERCIAL TLAHUAC
Domicilio: Calle Nicolás Bravo Esq. Jardín B.
Tláhuac, D.F.
Superficie: 2,250 M²
Horario: 9 a 20:00 hrs.
10. CENTRO COMERCIAL ZARAGOZA
Domicilio: Calzada Ignacio Zaragoza costado poniente
de la estación Metro Zaragoza
Col. Zaragoza
México 13, D.F.
Superficie:
Horario: 9 a 20:00 hrs.
11. CENTRO COMERCIAL IZTACALCO
Domicilio: Calle Carlos J. Finlay No. 26
Unidad INPI

México 13, D.F.

Col. Carlos Zapata Vela

Superficie: 760 M²

Horario: 9 a 20:00 hrs.

12. CENTRO COMERCIAL SANTA FE

Domicilio: Calle Escuadrón 201 S/N

Col. Cristo Rey

México 18, D.F.

Superficie: 2,800 M²

Horario: 9 a 20:00 hrs.

13. CENTRO COMERCIAL SANTA URSULA

Domicilio: Av. Santa Ursula S/N

Col. Pedregal de Santa Ursula

México 22, D.F.

Superficie: 1,240 M²

Horario: 9 a 20:00 hrs.

14. CENTRO COMERCIAL FRANCISCO VILLA

Domicilio: Calle Vicente Hernández Covarrubias S/N

Col. Unidad Habitacional Fco. Villa

Azcapotzalco

México 16, D.F.

Superficie: 2,873.11 M²

Horario: 9 a 20:00 hrs.

15. CENTRO COMERCIAL IZTAPALAPA
Domicilio: Av. Km. 14.5 Tulyehualco
Col. San Andrés Tomatlán
México 23, D.F.
Superficie: 216 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.
16. CENTRO COMERCIAL ALVARO OBREGON
Domicilio: Calle Santa Lucía y Calle San Marcos S/N
Col. Molino de Santo Domingo
Alvaro Obregón, D.F.
Superficie: 218 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.
17. CENTRO COMERCIAL TLALTENCO
Domicilio: Calle Camino Nuevo S/N
Col. Tlaltenco
Tlaltenco México, D.F.
Superficie:
Horario: 9 a 20:00 hrs.

La ciudad de México, cuenta con tiendas, las cuales se encuentran distribuidas como sigue:

1. TIENDA: MUEBLERIA
Domicilio: Av. Alvaro Obregón No. 89
Col. Roma
México 7, D.F.
Superficie: 532 M²
Horario: 11 a 19:00 hrs.

2. TIENDA: TOPACIO
Domicilio: Calle Topacio No. 30
Col. Centro
México 1, D.F.
Superficie: 1,445 M²
Horario: 9 a 20:00 hrs.

3. TIENDA: DR. LAVISTA
Domicilio: Calle Dr. Lavista y Calle Dr. Jiménez
Col. Doctores
México 7, D.F.
Superficie: 665.6 M²
Horario: 11 a 19:00 hrs.

4. TIENDA: CUCHILLA DEL TESORO
Domicilio: Calle 602 y Calle Cuchilla del Tesoro
Col. Unidad San Juan de Aragón
México 14, D F.

Superficie: 434 M²
Horario: 9 a 19:00 hrs.

5. TIENDA: PROVIDENCIA

Domicilio: Calle Impala Nte. e Impala Sur
Col. Ampliación Providencia
México 14, D.F.
Superficie: 429 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.

La ciudad de México cuenta con Tiendas Delegacionales, las cuales se encuentran distribuidas como sigue:

1. TIENDA DELEGACIONAL CONTRERAS

Domicilio: Calle Hocaba entre Calles Sacalum y Seye
Col. Torres de Padierna
Contreras, D.F.
Superficie: 308.9 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.

2. TIENDA DELEGACIONAL SAN JUAN IXTAYOPAN

Domicilio: Av. del Maestro Esq. Comercial Norte
Col. San Juan Ixtayopan
Tláhuac, D.F.

Superficie: 529 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.

3. TIENDA DELEGACIONAL MA. INES (TEOTONGO)

Domicilio: Calle Cedros y Nogal
Col. San Miguel Teotongo
Iztapalapa, D. F.

Superficie: 3,90 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.

4. TIENDA DELEGACIONAL MILPA ALTA

Domicilio: Calle Sonora y Calle Jalisco
Col. Milpa Alta
Milpa Alta, D.F.

Superficie: 500 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.

5. TIENDA DELEGACIONAL ZACATENCO

Domicilio: Calle Cartagena Esq. Acueducto
Col. Ejidos de Zacatenco
México Zacatenco, D.F.

Superficie: 72 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.

6. TIENDA DELEGACIONAL SANTA CRUZ XOCHITEPEC
Domicilio: Calle Frente al Deportivo
Santa Cruz Xochitepec
Superficie: 400 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.
7. TIENDA DELEGACIONAL SAN LUIS TLAXIALTEMALCO
Domicilio: Calle 5 de Mayo esq. Calvario
Col. Antiguo Camino Xochimilco
Xochimilco, D.F.
Superficie: 400 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.
8. TIENDA DELEGACIONAL COYOACAN
Domicilio: Calle Teotongo S/N
Col. Coyoacán
Coyoacán, D.F.
Superficie: 211 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.
9. TIENDA DELEGACIONAL CUATEPEC
Domicilio: Calle Esparza O. y Calle Juventino Rosas
Col. Cuatepec B.
Cuatepec B. Alto, D.F.
Superficie: 250 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.

10. TIENDA DELEGACIONAL ARENAL
Domicilio: Calle Maxtla S/N
Cascos y Alcahuales
Col. Arenal
México, D.F.
Superficie: 158 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.
11. TIENDA DELEGACIONAL XOCHIMILCO
Domicilio: Av. De las Torres S/N
Col. Ampliación Tepepan
Sección La Noria
México 23, D.F.
Superficie: 216 M²
Horario: 8 a 16:00 hrs.
12. TIENDA DELEGACIONAL LAS PERITAS
Domicilio: Calle Ejido y Durazno No. 61
Col. Peritas
México, D.F.
Superficie:
Horario:
13. TIENDA DELEGACIONAL SAN ANDRES AHUAYUCA
Domicilio: Av. Juárez No. 144
Col. San Andrés Ahuayuca

México, D.F.

Superficie:

Horario:

Los Almacenes para los Trabajadores del Departamento del Distrito Federal, cuentan con un Almacén General que se encuentra ubicado en:

ALMACEN GENERAL

Domicilio: Calle Dr. Barragán No. 61

Col. Doctores

México 7, D.F.

Superficie:

Horario: 9 a 17:00 hrs.

Haciendo notar de que están por abrirse muchos Centros Comerciales.

Hay 35 tiendas, las cuales por su ubicación, instalaciones y volumen de operación, clasificamos como de Barrio, Generales y Centros Comerciales.

Las tiendas delegacionales, conocidas como "de Barrio", constituyen en el presente una verdadera opción para las familias humildes de diferentes zonas del Distrito Fede

ral, en la adquisición de productos de primera necesidad. - Estas tiendas, distribuidas en colonias estratégicas, para favorecer a millones de personas, ofrecen descuentos de entre 15 y 30%.

Las tiendas de Barrio no son de lujo, sin embargo, - sus instalaciones dejaron de ser provisionales para convertirse en construcciones que demuestran solidez, arraigo, - además decorosas y tienen el mayor número posible de artícu los básicos, haciendo notar que estas tiendas son también - de autoservicio.

Se le dió el nombre de Almacenes para los Trabajadores del Departamento del Distrito Federal, porque la propia definición lo remite a un concepto más amplio y apropiado. - El "Almacén" es una casa o edificio público o privado, en donde se "guardan" o "venden" mercancías. Asocia uno guardar con vender. La "tienda" puede ser un "pabellón" o "toldo" sobre palos, así como la "casa" o "puesto" en donde se venden artículos de comercio. Su objetivo no es inducir a - a comprar por comprar, para vender por vender. No es un - juego de palabra, es manejo de realidades. Además de respaldar y apoyar a quienes compran, dándoles el mejor precio, se orienta para que adquieran lo que necesiten, sin caer en el consumismo que tanto perjudica a los más débiles, sobre todo en época de inflación como la que padecemos. Sin em-

bargo, en vez de aferrarse a una separación que parezca meramente gramatical, se prefiere vincular los conceptos de tal suerte que los almacenes representan a la persona moral organismo desconcentrado, que opera las tiendas y al referirse a las unidades, se habla de tiendas de barrio, tiendas generales y centros comerciales.

3.2 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LOS CENTROS COMERCIALES

En cualquier organización es indispensable el departamento de personal por ser el encargado de atraer, seleccionar e integrar los recursos humanos, ya que por medio de ellos es como se va estructurando una organización, porque es necesario para cualquier empresa el contar con un departamento de personal, porque nadie más que él es el encargado de distribuir al personal de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los puestos existentes.

3.2.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LOS CENTROS COMERCIALES

- Contar con suficiente personal altamente capacitado y desarrollado para las diferentes sucursales de la empresa.

- Brindar al personal todo el apoyo necesario, de tal manera que se sienta parte de la organización y que su trabajo lo realice en la mejor forma posible.

3.2.2 POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE -- LOS CENTROS COMERCIALES

- Contar con personal que haya realizado estudios secundarios, de preparatoria y superiores, dependiendo del puesto a ocupar.
- Procurar que el personal contratado viva cerca de la ubicación del Centro Comercial donde vaya a prestar sus servicios.
- Todo primer contrato a celebrarse constará de 28 -- días.
- El entrenamiento constará de 8 días.
- Sólo existiendo vacantes se proporcionan solicitu - des.
- Dar oportunidad al personal interno calificado a posibles ascensos.

3.2.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LOS CENTROS COMERCIALES

- Llevar a cabo un reclutamiento de personal adecuado o de acuerdo a las políticas de la organización.
- Llevar el control de asistencias, las altas, las bajas, licencias que llegan a pedir los empleados, ausencias por diversas causas.
- Efectuar la nómina del personal que labora en la empresa.
- Determinar si una persona se le puede conceder o no un permiso, una incapacidad, ésto es de acuerdo al Reglamento del Departamento del Distrito Federal, que desde luego, está también relacionado con el estatuto jurídico, ya que tenemos personal de base, supernumerario y de contrato, o sea eventual. La función principal, podemos decir que es, el saber controlar a todo el personal.

3.2.4 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LOS CENTROS COMERCIALES (Ver Anexo 4)

En cuanto a la estructuración del Departamento de -

Personal funciona como oficina y no como departamento; por que el jefe de personal realiza la mayor parte de las actividades, por no contar con personal que se dedique a una sola sección, debido a que existe duplicidad de trabajo, por lo que el Jefe de Personal planea, organiza y controla todo el trabajo que sus ayudantes realizan.

Esto se debe a la falta de presupuesto que tienen los Almacenes para los Trabajadores del Departamento del Distrito Federal, ya que al ampliar el Departamento de Personal implicaría costos.

3.3 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LOS -- CENTROS COMERCIALES

El reclutamiento es esencial para cualquier empresa porque es la base para atraer a las personas que deseen trabajar y así lograr el objetivo establecido por la organización.

Esto se debe hacer con el fin de que el encargado de seleccionar al personal tenga las personas suficientes para escoger a los que tengan mejores conocimientos, habilidades, aptitudes, de acuerdo a los requerimientos del puesto. Lo anterior pone de relieve su importancia, de lo contrario se ocasiona pérdida de tiempo, costos adicionales y

muchas veces inútiles.

3.3.1 OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE - LOS CENTROS COMERCIALES

- Atraer personal suficiente y capaz a la empresa para cubrir la vacante existente en forma correcta según sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos existentes.

3.3.2 POLITICA DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE - LOS CENTROS COMERCIALES

- Al existir una vacante se tratará de cubrirla con el personal interno antes de recurrir al externo, con el fin de ascender al personal calificado que ya está trabajando con la empresa.

3.3.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE LOS CENTROS COMERCIALES

Las fuentes que utilizan los Almacenes para los --
Trabajadores del Departamento del Distrito Federal por lo -
general son internas ya que por medio del personal que se -
encuentra laborando en esta organización es como se reclu -
tan a las personas, ya que ellos recomiendan a las personas,

es por lo que no necesitan de medios publicitarios u otros.

3.3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESTAS FUENTES DE - LOS CENTROS COMERCIALES

Ventajas:

- Se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo.
- Obtienen rápidamente el número de personas para seleccionar a los mejores.
- Sirven como base para colocar al personal en forma más adecuada, de acuerdo a sus aptitudes.

Desventajas:

- Tapan un hoyo ... abriendo otro.
- Posible desorganización.
- Posibles abusos de confianza para con la organiza -
ción.

3.4 IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL DE LOS CEN - TROS COMERCIALES

Es una fase del proceso de Recursos Humanos, en que la empresa debe de analizar al personal, de acuerdo a los -

requerimientos del puesto que exista, tomando en cuenta, -
cualidades, inteligencia, habilidades, intereses vocaciona-
les, eficiencia, experiencia y necesidades. Muchas veces -
estas cualidades no se pueden detectar a simple vista, por-
lo tanto, es necesario estar muy atentos sobre lo que les -
preguntamos y lo que nos contestan al ser entrevistados, y-
así tomar una decisión ya sea positiva o negativa; porque-
el resultado de esta selección va a contribuir a lograr tan-
to la eficiencia requerida en la empresa como una satisfac-
ción al medio exterior.

3.4.1 OBJETIVO DE LA SELECCION DE PERSONAL DE LOS- CENTROS COMERCIALES

- Analizar las habilidades y capacidades de los soli-
citanes a fin de escoger a las personas que cuen -
tan con los mayores conocimientos para el desempeño
de un puesto.

3.4.2 POLITICA DE LA SELECCION DE PERSONAL DE LOS- CENTROS COMERCIALES

Para efectos de una buena selección es necesario -
realizarle al personal una entrevista además de la observa-
ción para eliminar los posibles errores que puedan suscitar -
se al tomar una decisión.

- Seleccionar personas con un promedio de edad que se encuentren entre los 16 a 48 años. Los primeros porque es cuando las personas están en posibilidades de aprender y los segundos porque muchas veces ellos le pueden enseñar a los más jóvenes por sus experiencias adquiridas anteriormente. Se puede seleccionar a personas con más edad de la señalada, siempre y cuando estén en posibilidades de realizar las actividades que se les encomienden.

3.4.3 PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL DE LOS CENTROS COMERCIALES

- Reclutamiento
- Entrevista previa
- Entrega de solicitud
- Requisitos
- Entrenamiento
- Entrevista profunda
- Contratación o nombramiento.

Una vez realizado el reclutamiento de personal se procede a una entrevista previa para saber a groso modo su procedencia, posteriormente se hace entrega de la solicitud para ser llenada, acompañada de los requisitos que debe cubrir la persona para así poder seleccionar a los mejores.

Requisitos para aspirantes:

1. Llenar solicitud que se proporciona personalmente.
2. Fotostática acta de nacimiento.
3. Fotostática comprobación de estudios.
4. Fotostática cartilla servicio militar.
5. Fotostática R.F.C. (Registro Federal de Causantes).
6. Dos fotografías tamaño credencial o infantil.
7. Dos cartas de recomendación.
8. Certificado de antecedentes no penales o comprobante de haberlo solicitado.

3.5 ENTRENAMIENTO APLICADO EN LOS CENTROS COMERCIALES

Una vez seleccionado a los posibles candidatos al puesto se procede al entrenamiento que consta de 8 días para verificar si es apto o no, haciendo notar que éste es aplicado a todo el personal, tanto de nuevo ingreso, como a los posibles candidatos a ascenso, con la diferencia de que al personal de nuevo ingreso es sin goce de sueldo, y en seguida se procede a una entrevista profunda, ya sea para comunicarle que llenado los requisitos y que será contratado inmediatamente o que quedará en la cartera de la empresa para cuando se presente una vacante, o bien, de que no cumplió con los requisitos.

3.6 TIPOS DE CONTRATOS EN LOS CENTROS COMERCIALES

Finalmente, viene la contratación regida por los Almacenes para los Trabajadores del Departamento del Distrito Federal, en donde existen 2 tipos de contratos.

1. El contrato por un año, y
2. El contrato por 28 días (Ver apéndice).

Tipos de nombramientos regidos por el Nuevo Reglamento Interior que fija las condiciones generales en el Departamento del Distrito Federal en el que se basan los Almacenes muy vagamente. Dentro de los Almacenes del Departamento del Distrito Federal existen varios tipos de nombramientos que son los siguientes:

1. Los regidos por el Departamento del Distrito Federal:

Artículo 10.- El nombramiento es el instrumento jurídico que formaliza la relación de trabajo entre el Departamento y el trabajador de base. La falta de nombramiento no afectará los derechos del trabajador si éste acredita tal calidad mediante otro documento oficial que lo supla o compruebe, en su caso, la prestación del servicio.

Artículo 11.- Los trabajadores prestarán sus servi cios en virtud del nombramiento correspondiente o por estar incluidos en las listas de raya de los trabajadores tempora les, para obra determinada o por tiempo fijo.

Artículo 12.- Los nombramientos serán expedidos - por el oficial mayor del Departamento, por acuerdo del titu lar del mismo; su tramitación estará a cargo de la subdi - rección general de personal.

Artículo 13.- Los nombramientos deberán contener:

- I. Nombre, nacionalidad, sexo, edad, estado civil y do micilio.
- II. Los servicios que deban prestarse, los cuales deter minarán con la mayor precisión posible.
- III. El carácter del nombramiento: definitivo, interino, provisional, por tiempo fijo o por obra determinada.
- IV. La duración de la jornada de trabajo.
- V. La categoría, el sueldo y demás prestaciones que ha brá de percibir el trabajador, y

VI. El lugar y centro de trabajo en que se prestarán los servicios.

Artículo 14.- El nombramiento aceptado obliga a cumplir con los deberes inherentes al mismo y a las consecuencias que sean conforme a la ley, a la costumbre y a la equidad.

Artículo 15.- La Subdirección General de Personal tiene la obligación de registrar el nombramiento de un trabajador dentro de los diez días siguientes a su expedición. Los funcionarios que tengan a su cargo dar posesión a los trabajadores de las plazas para las que hubieren sido designados, deberán hacerlo, bajo su más estricta responsabilidad, en el momento mismo en que el interesado les presente el nombramiento respectivo o algún documento que provisionalmente lo supla. Cuando se trate de promociones, la toma de posesión deberá hacerse siempre el día primero o el día dieciséis de cada mes; y cuando se trate de nombramientos que estén relacionados con un mismo movimiento escalafonario, la toma de posesión de todos los trabajadores afectados en dicho movimiento deberá ser simultánea.

Artículo 16.- El nombramiento definitivo es el que se expide para cubrir una vacante definitiva o de nueva creación, una vez transcurrido el término de seis meses,

debiéndose estar en todo caso, a lo dispuesto por el Reglamento de Escalafón.

Artículo 17.- El nombramiento es provisional cuando se expide a un trabajador que deba ocupar una vacante temporal mayor de seis meses.

Artículo 18.- El nombramiento es interino cuando se expide a trabajadores que ocupen vacantes temporales que no excedan de seis meses. Los titulares de las dependencias nombrarán y removerán libremente a los empleados interinos, procurando que la designación recaiga entre los trabajadores del grupo en que ocurra la vacante. El desempeño de un puesto interino no crea derechos escalafonarios.

Artículo 19.- El nombramiento de un trabajador para prestar servicios por tiempo fijo, o para obra determinada, deberá mencionar concretamente dicha característica.

Artículo 20.- En caso de trabajadores temporales a lista de raya, para obra determinada o por tiempo fijo, si vencido el término de la designación subsisten las causas que dieron origen a la relación de trabajo, se prorrogará ésta por el tiempo que perduren las circunstancias que originaron la contratación, debiendo disfrutar los trabajadores que estén en este caso, de todas las prestaciones que para

ellos designa la ley, hasta que concluya la relación laboral.

Artículo 21.- Para ser trabajador del Departamento se requiere:

- I. Ser mayor de 16 años.
- II. Ser de nacionalidad mexicana, salvo el caso previsto en el artículo 9o. de la Ley.
- III. Tener la escolaridad que requiera el puesto.
- IV. Gozar de buena salud, no padecer enfermedad transmisible o padecer una incapacidad que impida desempeñar el puesto a que se aspira.

Los trabajadores contratados por los almacenes directamente, no cuentan con ninguna prestación, a diferencia de los contratados por el Departamento del Distrito Federal, según características mencionadas anteriormente.

Los únicos derechos con que cuentan los trabajadores contratados por los almacenes son:

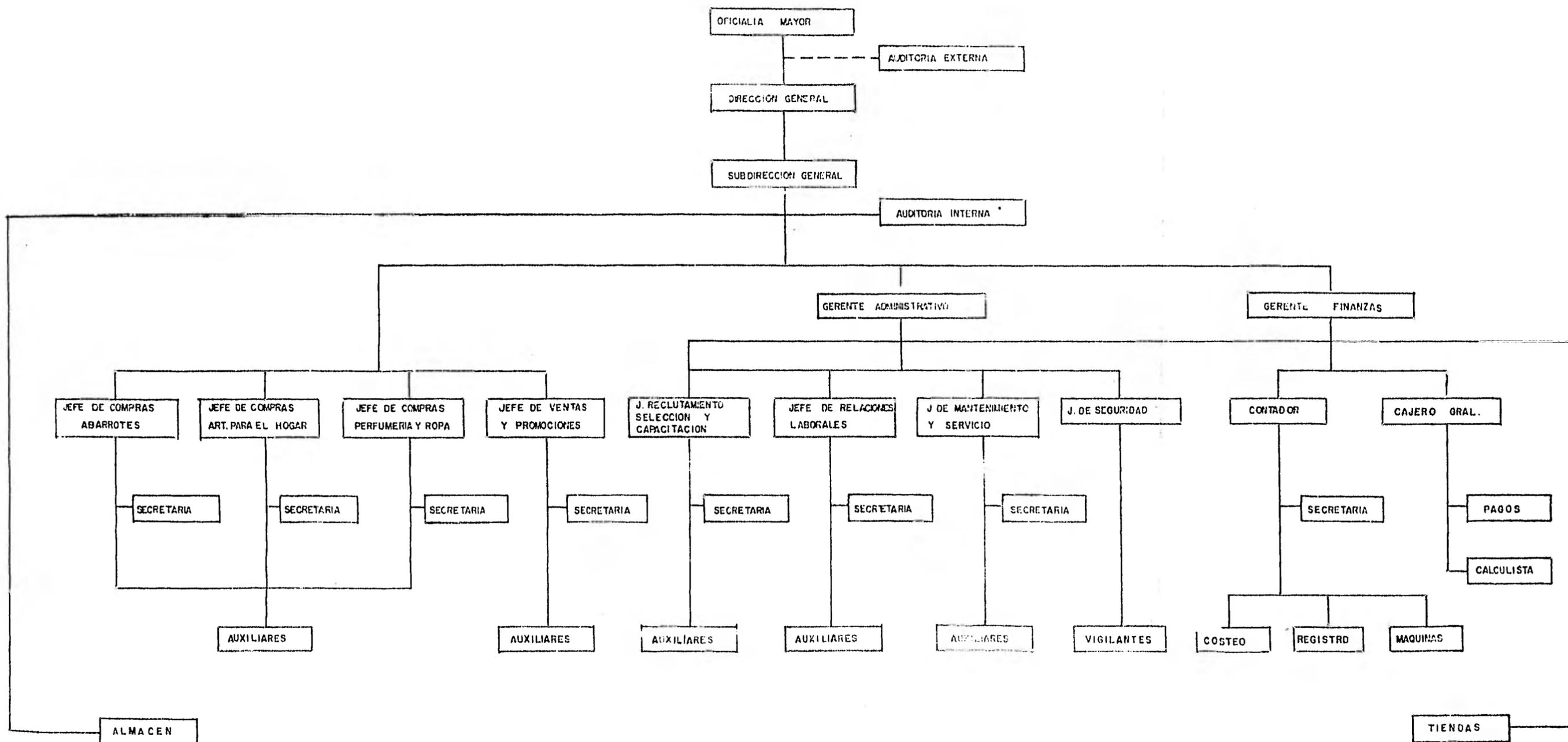
1. Cinco días hábiles de vacaciones al año, después de seis meses de trabajo.

2. Un día de descanso por cada seis trabajados a la semana.
3. Los días festivos según la Ley.

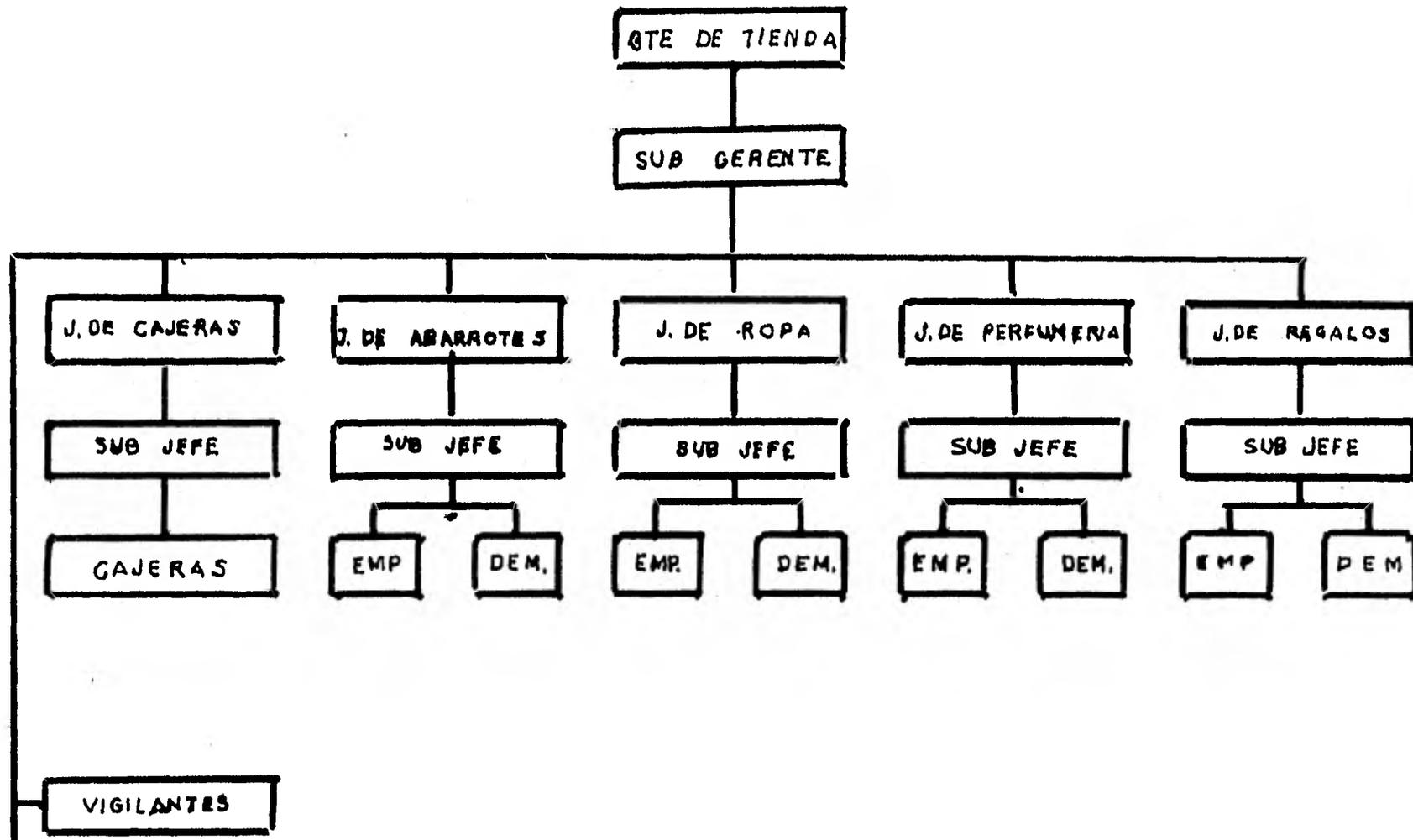
COMENTARIOS

El procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal que llevan a cabo los Almacenes para los Trabajadores del Departamento del Distrito Federal, es considerado poco adecuado para el logro de sus objetivos sobre los Recursos Humanos por la carencia de un procedimiento de Reclutamiento y de técnicas de Selección, tales como: tipos de pruebas, encuestas socioeconómicas y sobre todo examen médico.

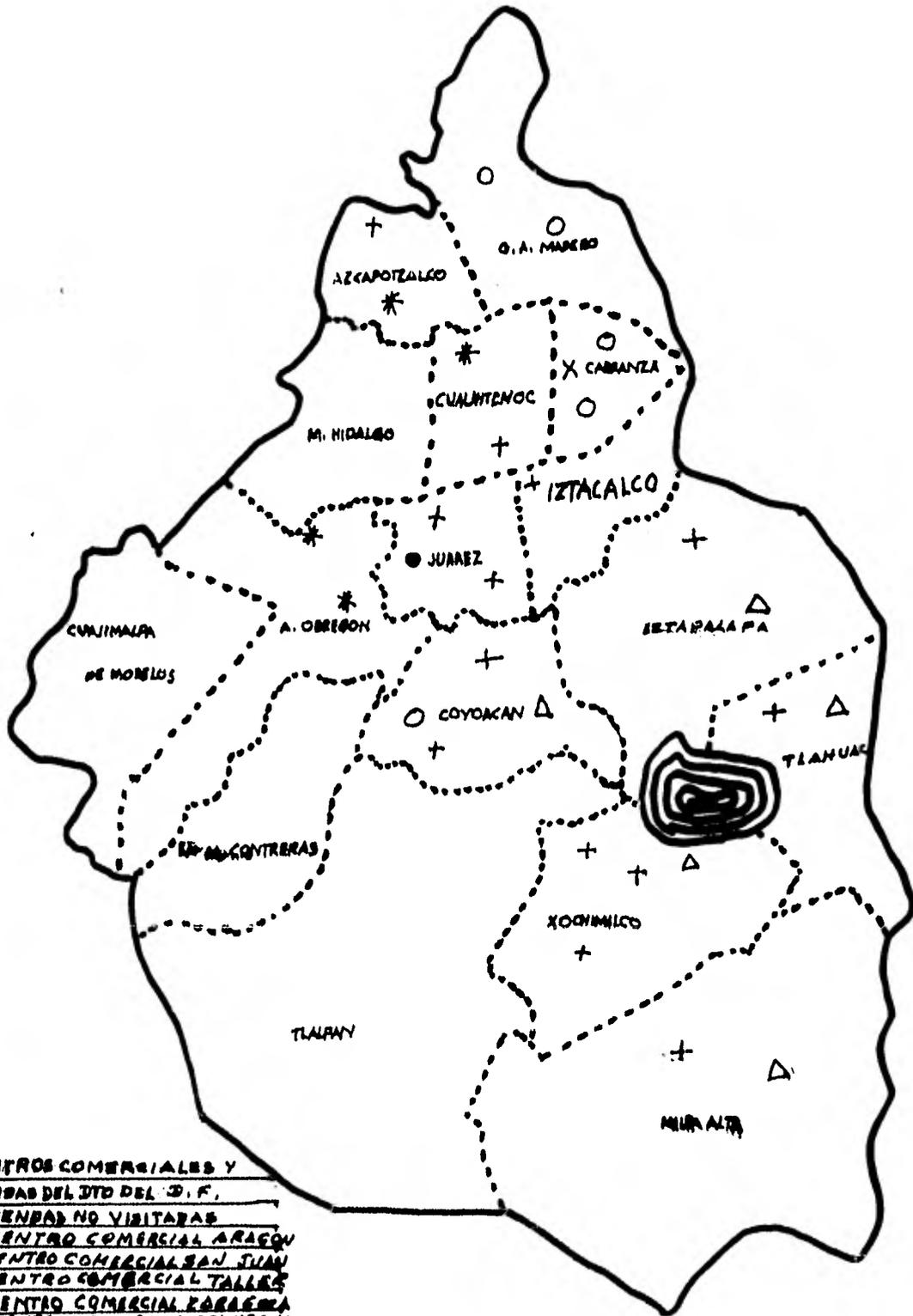
Esto trae como consecuencia la mala selección del personal que se ve reflejada posteriormente en el transcurso de su trabajo, principalmente el abuso del personal para con la empresa, por la falta de muchas prestaciones a que tienen derecho los trabajadores.



ORGANIGRAMA GENERAL DE LOS CENTROS COMERCIALES

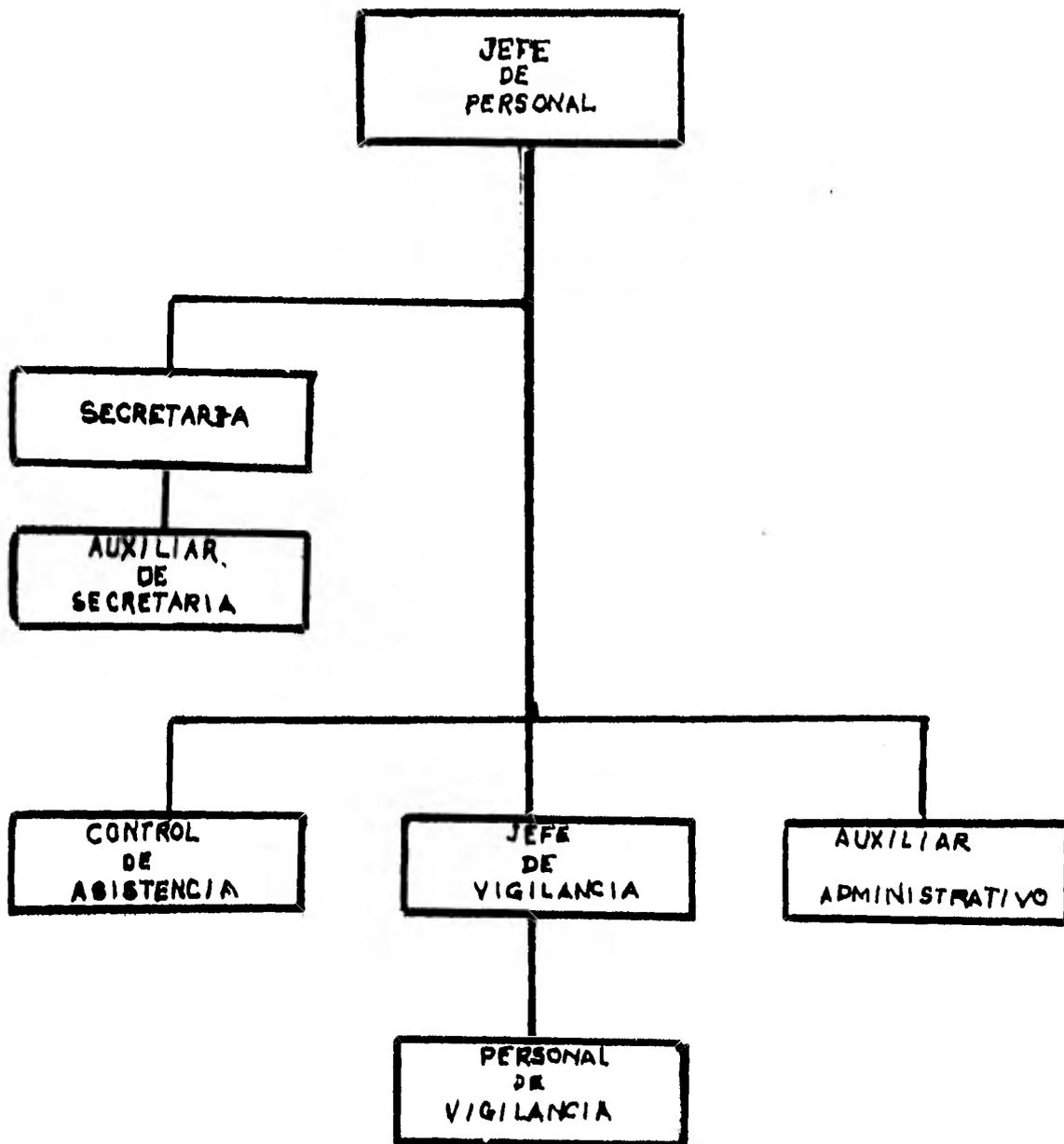


ORGANIGRAMA DE CADA UNO DE LOS CENTROS COMERCIALES Y LA TIENDA



- CENTROS COMERCIALES Y TIENDAS DEL DTD DEL D.F.
- △ TIENDAS NO VISITADAS
- CENTRO COMERCIAL ARAGON
- CENTRO COMERCIAL SAN JUAN
- CENTRO COMERCIAL TALLER
- CENTRO COMERCIAL ROSARIO
- CENTRO COMERCIAL STA. VESULA
- TIENDAS GENERALES
- + TIENDAS DELEGACIONALES

UBICACION GEOGRAFICA DE LOS CENTROS COMERCIALES Y TIENDAS DELEGACIONALES



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

C A P I T U L O 4

INVESTIGACION DE CAMPO

INVESTIGACION DE CAMPO

Al terminar la parte documental sobre el tema de Reclutamiento y Selección de Personal, se procedió a realizar una investigación de campo, por medio de cuestionarios dirigidos a Gerentes y empleados de la empresa, para saber hasta qué grado aplican los procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, como se expone en lo documental de este trabajo.

4.1 OBJETIVO

La empresa objeto de la investigación es "Almacenes para los Trabajadores del Departamento del Distrito Federal", por reflejar a simple vista la falta de un procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal, tomando en cuenta que el elemento humano es de gran importancia para la realización de la totalidad de las actividades que se realizan en cualquier organización, ya que de él depende el éxito o fracaso de ella.

4.2 ELABORACION DE LOS CUESTIONARIOS

Para la investigación se emplearon dos tipos de cuestionarios. Uno para Gerentes, que consta de 34 preguntas, - de las cuales 15 son cerradas y 19 abiertas; otro para Em - pleados, que consta de 26 preguntas, 12 cerradas y 14 abier - tas.

La utilización de preguntas abiertas y cerradas fue - con el fin de obtener mayor veracidad en la información so - bre el tema de nuestra investigación.

4.3 RECOPIACION DE INFORMACION

Para obtener la información, fue necesario visitar - las oficinas generales de los Almacenes para los Trabajado - res del Departamento del Distrito Federal; porque es en este lugar donde se realiza el proceso de Reclutamiento y Selec - ción de Personal, con el fin de entrevistarnos con el jefe - de personal y posteriormente aplicar los cuestionarios a los gerentes y empleados de cada uno de los Centros Comerciales, mencionados en el capítulo 3, para verificar la parte teó - rica con la práctica.

CUESTIONARIO PARA GERENTES DE LOS CENTROS COMERCIALES DEL DE
PARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

NOMBRE: _____

NACIONALIDAD: _____

EDAD: _____ SEXO: _____

ESTADO CIVIL: _____

PUESTO: _____

NIVEL DE ESTUDIOS: _____

UBICACION DE LA TIENDA: _____

1. ¿Le gusta su trabajo? _____

2. ¿Por qué? _____

3. ¿Ha tenido experiencia sobre su puesto en otro lu -
gar? _____

4. Cuando solicitó su actual trabajo ¿a dónde se diri -
gió? _____

5. ¿Con qué persona se entrevistó? _____

6. ¿Le aplicaron algún tipo de examen? _____

7. ¿Cuál? _____

8. ¿Qué procedimiento se le aplicó? _____

9. ¿Recibió algún entrenamiento para su puesto? _____

10. ¿Cuánto tiempo duró su entrenamiento? _____

11. ¿Considera que el tiempo de entrenamiento fue suficiente? _____
12. ¿Lo contrataron inmediatamente? _____
13. ¿Qué tipo de prestaciones le ofrecieron? _____

14. ¿El sueldo que gana lo considera adecuado? _____
15. ¿Qué tiempo lleva trabajando para esta organiza --
ción? _____
16. ¿Lo han promovido a otro puesto? _____
17. ¿Le gustaría tomar cursos de capacitación para rea-
lizar mejor su trabajo? _____
18. ¿Qué problemas se presentan en su trabajo? _____

19. ¿Qué propondría para evitarlos o resolverlos? _____

20. ¿Existe buena comunicación entre usted y sus emplea
dos? _____
21. ¿Qué tiempo lleva desempeñando su puesto? _____
22. ¿Qué le motivó a prestar sus servicios en esta orga
nización? _____
23. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

24. ¿Qué opina de la estructuración de la tienda? _____

25. ¿Cree que el personal existente en la tienda es el -
necesario? _____
26. ¿De cuántos elementos se compone esta sucursal? _____

27. ¿Considera necesaria una reestructuración del organi
grama? _____
28. ¿Qué es para usted el reclutamiento de personal? _____

29. ¿Considera que el reclutamiento que se lleva en esta
organización es el adecuado? _____
30. ¿Qué propondría al respecto? _____

31. ¿Qué entiende por selección de personal? _____

32. ¿Qué opina de la selección de personal de esta orga-
nización? _____
33. ¿Evalúa a su personal? _____
34. ¿Cómo? _____

Haga las observaciones o comentarios que juzgue conveniente

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS DE LOS CENTROS COMERCIALES DEL -
DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

NOMBRE: _____

NACIONALIDAD: _____

EDAD: _____

SEXO: _____

ESTADO CIVIL: _____

PUESTO: _____

NIVEL DE ESTUDIOS: _____

UBICACION DE LA TIENDA: _____

1. ¿Le gusta su trabajo? _____

2. ¿Por qué? _____

3. ¿El ambiente de su trabajo es agradable? _____

4. ¿Por qué? _____

5. ¿Ha trabajado anteriormente? _____

6. ¿Qué le motivó a cambiar de empleo? _____

7. ¿Qué le motivó a trabajar en esta organización? _____

8. ¿Cuándo solicitó su actual trabajo a dónde se diri -
gió? _____

9. ¿Con qué persona se entrevistó? _____

10. ¿Le aplicaron algún tipo de examen? _____
11. ¿Cuál? _____
12. ¿Qué procedimiento se le aplicó? _____
13. ¿Recibió algún entrenamiento para su puesto? _____

14. ¿El entrenamiento que recibió es de acuerdo al trabajo que está desempeñando? _____
15. ¿Cuánto tiempo duró su entrenamiento? _____
16. ¿Considera que el tiempo de entrenamiento fue suficiente? _____
17. ¿Lo contrataron inmediatamente? _____

18. ¿Cuánto tiempo tardaron para contratarlo? _____
19. ¿Qué tipo de prestaciones se le ofrecieron? _____

20. ¿El sueldo que gana lo considera adecuado? _____
21. ¿Qué tiempo era trabajando para esta organización?

22. ¿Lo han promovido a otro puesto? _____

23. ¿Le gustaría tomar cursos de capacitación para realizar mejor su trabajo? _____
24. ¿Qué problemas se presentan en su trabajo? _____

25. ¿Qué propondría para evitarlos o resolverlos? _____

26. ¿Existe buena comunicación entre usted y su jefe? _____

Haga las observaciones o comentarios que juzgue conveniente.

4.4 TABULACION DE INFORMACION

CUADRO RESUMEN DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS GERENTES:

<u>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</u>	<u>NO. PERSONAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
1. ¿LE GUSTA SU TRABAJO?		
a) Sí	5	100%
b) No	<u>0</u>	<u>0%</u>
TOTAL	5	100%
2. ¿POR QUE?		
Nueva experiencia	1	20%
Facetas interesantes	1	20%
Acorde a su vocación	1	20%
Desenvolvimiento	<u>2</u>	<u>40%</u>
TOTAL	5	100%
3. ¿HA TENIDO EXPERIENCIA SOBRE SU PUESTO EN OTRO LUGAR?		
a) Sí	1	20%
b) No	<u>4</u>	<u>80%</u>
TOTAL	5	100%
4. CUANDO SOLICITO SU ACTUAL TRABAJO, ¿A DONDE SE DIRIGIO?		
Dirección General	3	60%
Departamento de Personal	<u>2</u>	<u>40%</u>
TOTAL	5	100%

<u>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</u>	<u>NO. PERSONAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
5. ¿CON QUE PERSONA SE ENTRE VISTO?		
Jefe de Personal	<u>5</u>	<u>100%</u>
TOTAL	5	100%
6. ¿LE APLICARON ALGUN TIPO - DE EXAMEN?		
a) Sí	<u>2</u>	<u>40%</u>
b) No	<u>3</u>	<u>60%</u>
TOTAL	5	100%
7. ¿CUAL?		
Conocimientos	<u>1</u>	<u>20%</u>
Ninguno	<u>3</u>	<u>60%</u>
Administrativo de operaciones	<u>1</u>	<u>20%</u>
TOTAL	5	100%
8. ¿QUE PROCEDIMIENTO SE LE - APLICO?		
Entrevistas	<u>5</u>	<u>100%</u>
TOTAL	5	100%
9. ¿RECIBIO ALGUN ENTRENAMEN TO PARA SU PUESTO?		
a) Sí	<u>3</u>	<u>60%</u>
b) No	<u>2</u>	<u>40%</u>
TOTAL	5	100%
10. ¿CUANTO TIEMPO DURO SU EN TRENAMIENTO?		
8 días	<u>3</u>	<u>60%</u>
Ascenso	<u>2</u>	<u>40%</u>
TOTAL	5	100%

11. ¿CONSIDERA QUE EL TIEMPO DE ENTRENAMIENTO FUE SUFICIENTE?

a) Sí	2	40%
b) No	3	60%
TOTAL	5	100%

12. ¿LO CONTRATARON INMEDIATAMENTE?

a) Sí	5	100%
b) No	0	0%
TOTAL	5	100%

13. ¿QUE TIPO DE PRESTACIONES LE OFRECIERON?

Las estipuladas por la Ley	2	40%
Ninguna	3	60%
TOTAL	5	100%

14. ¿EL SUELDO QUE GANA LO CONSIDERA ADECUADO?

a) Sí	1	20%
b) No	4	80%
TOTAL	5	100%

15. ¿QUE TIEMPO LLEVA TRABAJANDO-PARA ESTA ORGANIZACION?

3 años	1	20%
4 años	1	20%
5 años	2	40%
8 años	1	20%
TOTAL	5	100%

16. ¿LO HAN PROMOVIDO A OTRO PUESTO?

a) Sí	3	60%
b) No	2	40%
TOTAL	5	100%

<u>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</u>	<u>NO. PERSONAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
17. ¿LE GUSTARIA TOMAR CURSOS DE CAPACITACION PARA REALIZAR - MEJOR SU TRABAJO?		
a) Sí	5	100%
b) No	0	0%
TOTAL	5	100%
18. ¿QUE PROBLEMAS SE PRESENTAN - EN SU TRABAJO?		
Varios	5	100%
TOTAL	5	100%
19. ¿QUE PROPONDRIA PARA EVITAR-- LOS O RESOLVERLOS?		
Disciplina del personal	3	60%
Vigilancia	2	40%
TOTAL	5	100%
20. ¿EXISTE BUENA COMUNICACION - ENTRE USTED Y SUS EMPLEADOS?		
a) Sí	4	80%
b) No	1	20%
TOTAL	5	100%
21. ¿QUE TIEMPO LLEVA DESEMPEÑAN <u>DO</u> SU PUESTO?		
2 años	1	20%
3 años	3	60%
5 años	1	20%
TOTAL	5	100%
22. ¿QUE LE MOTIVO A PRESTAR SUS SERVICIOS EN ESTA ORGANIZA <u>CI</u> ON?		
a) Horario	2	40%
b) Ascenso	2	40%
c) Otras	1	20%
TOTAL	5	100%

<u>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</u>	<u>NO. PERSONAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
23. ¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?		
a) Sí	2	40%
b) No	3	60%
TOTAL	5	100%
24. ¿QUE OPINA DE LA ESTRUCTURA CIÓN DE LA TIENDA?		
Hay deficiencias	1	20%
Regular	3	60%
Buena	1	20%
TOTAL	5	100%
25. ¿CREE QUE EL PERSONAL EXIS TENTE EN LA TIENDA ES EL NE CESARIO?		
a) Sí	3	60%
b) No	2	40%
TOTAL	5	100%
26. ¿DE CUANTOS ELEMENTOS SE COM PONE ESTA SUCURSAL?		
65 empleados	1	20%
39 "	1	20%
82 "	1	20%
80 "	1	20%
60 "	1	20%
TOTAL	5	100%
27. ¿CONSIDERA NECESARIO UNA REES TRUCTURACION DEL ORGANIGRAMA?		
a) Sí	1	20%
b) No	4	80%
TOTAL	5	100%

<u>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</u>	<u>NO. PERSONAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
28. ¿QUE ES PARA USTED EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?		
Básico	3	60%
Selección de personal idóneo	<u>2</u>	<u>40%</u>
TOTAL	5	100%
29. ¿CONSIDERA QUE EL RECLUTAMIENTO QUE SE LLEVA EN ESTA ORGANIZACION ES EL ADECUADO?		
a) Sí	0	0%
b) No	<u>5</u>	<u>100%</u>
TOTAL	5	100%
30. ¿QUE PROPONDRIA AL RESPECTO?		
Mejor selección	1	20%
Reorganización	1	20%
Capacitar a jefes y funcionarios	1	20%
Capacitar al personal	<u>2</u>	<u>40%</u>
TOTAL	5	100%
31. ¿QUE ENTIENDE POR SELECCION DE PERSONAL?		
Escoger al personal idóneo	<u>5</u>	<u>100%</u>
TOTAL	5	100%
32. ¿QUE OPINA DE LA SELECCION DE ESTA ORGANIZACION?		
Deficiente	3	60%
Regular	1	20%
Mala	<u>1</u>	<u>20%</u>
TOTAL	5	100%

<u>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</u>	<u>NO. PERSONAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
33. ¿EVALUA A SU PERSONAL?		
a) Sí	5	100%
b) No	<u>0</u>	<u>0%</u>
TOTAL	5	100%
34. ¿COMO?		
Por la observación	4	80%
Por eficiencia y hon <u>es</u> tidad	<u>1</u>	<u>20%</u>
TOTAL	5	100%

CUADRO RESUMEN DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS EMPLEADOS:

<u>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</u>	<u>NO. PERSONAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
1. ¿LE GUSTA SU TRABAJO?		
a) Sí	25	100%
b) No	<u>0</u>	<u>0%</u>
TOTAL	25	100%
2. ¿POR QUE?		
Tienen comunicación con clientes	11	44%
Por experiencias	4	16%
Por desarrollo	<u>10</u>	<u>40%</u>
TOTAL	25	100%
3. ¿EL AMBIENTE DE SU TRABAJO ES AGRADABLE?		
a) Sí	22	88%
b) No	<u>3</u>	<u>12%</u>
TOTAL	25	100%
4. ¿POR QUE?		
Existe compañerismo	16	64%
Trato sociable	5	20%
No hay compañerismo	<u>4</u>	<u>16%</u>
TOTAL	25	100%
5. ¿HA TRABAJADO ANTERIORMENTE?		
a) Sí	13	52%
b) No	<u>12</u>	<u>48%</u>
TOTAL	25	100%
6. ¿QUE LE MOTIVO A CAMBIAR DE EMPLEO?		
No se ha cambiado	12	48%
Cuestión económica	<u>13</u>	<u>52%</u>
TOTAL	25	100%

<u>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</u>	<u>NO. PERSONAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
7. ¿QUE LE MOTIVO A TRABAJAR EN ESTA ORGANIZACION?		
Por necesidad	20	80%
Por recomendación	3	12%
Existencia de vacantes	2	8%
TOTAL	25	100%
8. CUANDO SOLICITO SU ACTUAL TRABAJO, ¿A DONDE SE DIRIGIO?		
Oficinas Generales	25	100%
TOTAL	25	100%
9. ¿CON QUE PERSONA SE ENTRE VISTO?		
Jefe de Personal	25	100%
TOTAL	25	100%
10. ¿LE APLICARON ALGUN TIPO-DE EXAMEN?		
a) Sí	3	12%
b) No	22	88%
TOTAL	25	100%
11. ¿CUAL?		
De conocimientos	3	12%
Ninguno	22	88%
TOTAL	25	100%
12. ¿QUE PROCEDIMIENTO SE LE APLICO?		
Entrevista	25	100%
TOTAL	25	100%

<u>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</u>	<u>NO. PERSONAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
13. ¿RECIBIO ALGUN ENTRENAMIENTO PARA SU PUESTO?		
a) Sí	22	88%
b) No	<u>3</u>	<u>12%</u>
TOTAL	25	100%
14. ¿EL ENTRENAMIENTO QUE RECIBIO ES DE ACUERDO AL TRABAJO QUE ESTA DESEMPEÑANDO?		
a) Sí	22	88%
b) No	<u>3</u>	<u>12%</u>
TOTAL	25	100%
15. ¿CUANTO TIEMPO DURO SU ENTRENAMIENTO?		
8 días	22	88%
Menos de 8 días	<u>3</u>	<u>12%</u>
TOTAL	25	100%
16. ¿CONSIDERA QUE EL TIEMPO DE ENTRENAMIENTO FUE SUFICIENTE?		
a) Sí	22	88%
b) No	<u>3</u>	<u>12%</u>
TOTAL	25	100%
17. ¿LO CONTRATARON INMEDIATAMENTE?		
a) Sí	18	72%
b) No	<u>7</u>	<u>28%</u>
TOTAL	25	100%
18. ¿CUANTO TIEMPO TARDARON PARA CONTRATARLO?		
Inmediatamente	18	72%
De uno a tres meses	<u>7</u>	<u>28%</u>
TOTAL	25	100%

<u>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</u>	<u>NO. PERSONAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
19. ¿QUE TIPO DE PRESTACIONES LE OFRECIERON?		
Ninguna prestación	19	76%
Prestaciones de Ley	<u>6</u>	<u>24%</u>
TOTAL	25	100%
20. ¿EL SUELDO QUE GANA LO CONSIDERA ADECUADO?		
a) Sí	2	8%
b) No	<u>23</u>	<u>92%</u>
TOTAL	25	100%
21. ¿QUE TIEMPO LLEVA TRABAJANDO PARA ESTA ORGANIZACION?		
10 meses	2	8%
De 1 a 15 años	15	60%
De 6 a 11 años	<u>8</u>	<u>32%</u>
TOTAL	25	100%
22. ¿LO HAN PROMOVIDO A OTRO PUESTO?		
a) Sí	11	44%
b) No	<u>14</u>	<u>56%</u>
TOTAL	25	100%
23. ¿LE GUSTARIA TOMAR CURSOS DE CAPACITACION PARA REALIZAR MEJOR SU TRABAJO?		
a) Sí	25	100%
b) No	<u>0</u>	<u>0%</u>
TOTAL	25	100%
24. ¿QUE PROBLEMAS SE PRESENTAN EN SU TRABAJO?		
Ninguno	10	40%
Falta de comunicación	8	32%
Escasez de eq. de oficina	<u>7</u>	<u>28%</u>
TOTAL	25	100%

<u>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</u>	<u>NO. PERSONAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
25. ¿QUE PROPONDRIA PARA EVITARLOS O RESOLVERLOS?		
Mayor comunicación de jefe a empleados	20	80%
Capacitación hacia jefes y subordinados	<u>5</u>	<u>20%</u>
TOTAL	25	100%
26. ¿EXISTE BUENA COMUNICACION ENTRE USTED Y SU JEFE?		
a) Sí	5	20%
b) No	<u>20</u>	<u>80%</u>
TOTAL	25	100%

4.5 ANALISIS DE LA INFORMACION

GERENTES:

La gran mayoría no contaba con la experiencia sobre su puesto al ingresar a esta Institución.

La mayor parte de los gerentes solicitaron su puesto a la Dirección General. Encargándose de entrevistarlos, seleccionarlos y colocarlos en su área correspondiente el jefe de personal a los cuales no se les aplicó ningún tipo de examen, porque son personas que han ascendido conforme el tiempo, y sólo se les aplicó una entrevista.

Sólo se les aplica entrenamiento al personal externo, el cual consta de ocho días, considerándolo suficiente.

La mayor parte no está de acuerdo con su sueldo, además de que no cuentan con ninguna prestación de Ley.

Los problemas que afrontan los gerentes son varios y, los de mayor importancia son:

- con proveedores
- con el propio personal de los Centros Comerciales

- abusos de confianza
- escasez de equipo de oficina.

La comunicación que existe entre jefe y subordinado es improductiva.

La mayoría de los gerentes piensan que el Recluta - miento de Personal es básico para cualquier organización - por lo que consideran inadecuado el Reclutamiento que lleva en esta organización, proponiendo mejor selección de personal y sobre todo capacitación a jefes y funcionarios.

Sobre selección, entienden el de escoger al personal idóneo para los puestos vacantes, porque la que se lleva en la organización es deficiente.

Todos los gerentes evalúan a su personal por medio de la observación.

EMPLEADOS:

La mitad del personal ha trabajado anteriormente y la otra parte no contaba con ninguna experiencia en su trabajo.

Todo el personal se dirigió a las Oficinas Genera -

les para solicitar el trabajo, entrevistándose todos con el jefe de personal.

A la mayor parte del personal no se le aplicó ningún tipo de examen; sólo se les aplicó una entrevista, los cuales recibieron un entrenamiento de acuerdo al puesto que están desempeñando; el cual constó de 8 días, considerándolo suficiente.

La mayor parte del personal es de contrato, los cuales no cuentan con ninguna prestación de Ley; además de - que consideran el sueldo mucho muy bajo, y ésto trae como - consecuencia una constante rotación de personal.

Del personal existente, son pocos los que han sido promovidos.

Los problemas que afronta todo el personal dentro de su trabajo son varios y los de mayor relevancia son:

- Falta de comunicación de jefes a empleados
- Escasez de equipo de oficina
- Sobrecarga de trabajo sin percibir remuneración alguna, como pago de horas extras.

C O N C L U S I O N E S

Y

R E C O M E N D A C I O N E S

C O N C L U S I O N E S

La hipótesis sobre la que se basó nuestro estudio, - fue la de proponer una mayor utilización de un procedimiento de técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal, en los Almacenes para los Trabajadores del Departamento del - Distrito Federal, a fin de contar con mayores posibilidades para contratar personal idóneo a los puestos existentes.

Comprender la importancia decisiva que constituyen - las personas dentro de la empresa, es reconocer que el elemento humano y la empresa son sinónimos; por lo que contar con personal calificado en cada puesto, se proyecta en el - desarrollo tanto de la empresa como del personal y el fracaso de una empresa es un fracaso de las personas.

Una vez que se ha dado a conocer la finalidad hacia la cual fueron creados los Almacenes para los Trabajadores - del Departamento del Distrito Federal y bajo qué medios de - políticas se están basando, se encontraron los siguientes - problemas, tales como:

1. Carecen de un buen procedimiento de Reclutamiento y

Selección de Personal.

2. En base al análisis de los cuestionarios aplicados al personal, se detectó que existe una constante rotación del mismo.
3. El 80% del personal que labora en los Almacenes está bajo contrato eventual que consta de 28 días.
4. El 80% del personal no cuenta con ninguna de las prestaciones que marca la Ley.
5. Escasez de material y equipo de oficina para una mejor realización de su trabajo.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se mencionan se hacen con el fin de que el Departamento del Distrito Federal aproveche mejor los Recursos Humanos y trate de aumentar su rendimiento, para lo cual es necesario que el personal se sienta motivado por la organización, haciendo uso de las siguientes sugerencias:

1. Establecer un procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal, utilizando las fuentes internas, externas y aplicar las diferentes técnicas de selección.
2. Para evitar la constante rotación de personal se requiere proporcionar las prestaciones de Ley, tanto para el trabajador, como para su familia, así como un plan de incentivos.
3. La empresa debe preocuparse por el bienestar, tanto de su personal, como de ella misma, proporcionando a los de nuevo ingreso, el contrato establecido por

la misma, y conforme a una evolución de dicho personal, darles una mayor seguridad en su trabajo, así como oportunidades a futuro.

4. Proporcionarles el material necesario y la renovación de equipo de oficina, ampliación tanto de los Centros Comerciales como de las Oficinas Generales, a fin de mejorar su ambiente y hacer más fácil la realización de tareas.
5. Debe existir una persona con conocimientos amplios en la Administración de Recursos Humanos, para poder solucionar los problemas que se presenten.

A P E N D I C E

ALMACENES PARA LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DEL D. F.

SOLICITUD DE EMPLEO

Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita
 NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.



Fecha	Puesto Solicitado	Sueldo Mensual Deseado
-------	-------------------	------------------------

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre		Edad	
Domicilio		Colonia		Zona postal		Teléfono	
Lugar de Nacimiento				Fecha de Nacimiento		Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo				Estatura		Paseo	
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijo <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros				Estado Civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro (Especifique)			

DOCUMENTACION

Registro Fed. de Cuentantes No.	Afiliación al Seguro Social No.	Cartilla Servicio Militar No.	Pasaporte No.
Tiene Licencia de Manejo <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Clase y Número de Licencia	Siendo extranjera que documento le permite trabajar en el País.	

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo considere su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)
¿Practica Ud. algún deporte?	¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?
¿Cuál es su meta en la vida?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE	PRADO	DOMICILIO	OCUPACION
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombre y edades de los hijos				

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHA			TITULO RECIBIDO
		DE	A	DE	
Primaria					
Secundaria o Pre-vocacional					
Preparatoria o Vocacional					
Profesional					
Comercial u Otras					
Estudios que está efectuando en la actualidad					
Escuela	Horario	Curso o Carrera		Grado	

Por medio de la presente me permito confirmar a usted, el convenio verbal que hemos tenido en el sentido de que a partir de esta fecha, le voy a prestar servicios con el carácter de ----- y con un salario de \$ ----- diarios en la inteligencia de que por tratarse de un trabajo eventual, éste tendrá como máximo una duración de ----- días a partir de la fecha de la firma de este convenio; al concluir el tiempo señalado la empresa lo dará por terminado, con apoyo en las disposiciones contenidas en los artículos 31, 35, 37 fracción I y 53 fracción III de la Ley Federal del Trabajo, sin responsabilidad de ninguna naturaleza para la misma.

Estoy conforme en que mis salarios serán liquidados los días ----- de cada -----, que gozaré de mi descanso semanal que será el día -----, con goce de salario y si dentro de esta eventualidad corresponde algún descanso legal, me será cubierto con salario íntegro.

Estoy conforme con las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo de esa Negociación, el cual me comprometo acatar en sus disciplinas, horarios, obligaciones y los demás resultados, con el objeto de que no se viole la disciplina del mismo.

Dada la eventualidad de este convenio de trabajo, me comprometo a respetar los dictados del patrón, jefes inmediatos y autoridades que puedan dictar órdenes para el caso.

México, D. F. ---- de ----- de 19----

POR LA EMPRESA
CONFORME

EL TRABAJADOR
CONFORME

T E S T I G O

T E S T I G O

CONTRATO de Prestación de Servicios Profesionales, que celebran por una parte Almacenes para los Trabajadores del D.D.F., representados por su Director General, señor Rafael Bringas Ceballos y por la otra: por propio derecho, que en lo sucesivo se designarán respectivamente "LOS ALMACENES" y "PROFESANTE", al tenor de las siguientes

C L A U S U L A S :

PRIMERA.—"EL PROFESANTE" C:

.....
.....
se obliga a prestar sus servicios técnicos ó profesionales en Los Almacenes para los Trabajadores del D.D.F., para lo cual manifiesta tener la capacidad y aptitudes suficientes para el desempeño del trabajo de:
..... que se le encomienda.

SEGUNDA.—El presente contrato será por tiempo fijo, con duración de un año, a partir de la fecha del mismo, en jornadas de ocho horas como máximo, con derecho a un día de descanso por cada seis días de trabajo y podrá ser rescindido o modificado en cualquier tiempo, notificándose al "PROFESANTE" con 15 días de antelación.

TERCERA.—La realización de los servicios profesionales que se obliga a prestar "EL PROFESANTE" los hará en la forma y términos que determine el Director de los Almacenes ó la persona a quien éste delegue facultades administrativas.

CUARTA.—"LOS ALMACENES" se obligan a pagar al "PROFESANTE" por sus servicios técnicos ó profesionales la cantidad de: \$ (.....) mensuales pagaderos los días 15 y último de cada mes mediante la presentación del recibo de honorarios foliado, en el que se hará constar su registro en el Padrón Federal de Causantes. En la suma mencionada se encuentran incluidos el pago de sus servicios tanto ordinarios como extraordinarios y días de descansos obligatorios señalados por la Ley, ya que han sido calculados de común acuerdo, tomando en cuenta todas las circunstancias y contingencias que puedan presentarse en la realización del contrato.

QUINTA.—En atención a que los ingresos por honorarios que obtendrá el "PROFESANTE" por la prestación de sus servicios personales, quedará obligado a efectuar sus pagos por concepto de Impuesto Sobre la Renta en forma directa.

SEXTA.—Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a las disposiciones relativas del Código Civil para el Distrito y Territorios Federales, por no ser aplicables las disposiciones de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 8o. del propio Ordenamiento Legal.

México, D. F., a de de 19....

"ALMACENES PARA LOS TRABAJADORES
DEL DEPTO. DEL D.F."

"EL PROFESANTE"

.....

.....

T E S T I G O

T E S T I G O

.....

.....

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

- Arias Galicia, Fernando "Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento"
Editorial Trillas, S. A.
México, 1978.
- Blanco Cohen, Carlos "Cómo Seleccionar Nuestro Personal"
Editorial Limusa, S.A.
México, 1978.
- Chruden y Sherman "Administración de Personal"
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1980.
- Gómez Morfín, Joaquín "La Administración Moderna y los Sistemas de Información"
Editorial Diana, S.A.
México, 1978.
- Jiménez Castro, Wilburg "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa"
Editorial F.C.E.S.A.
México, 1978.
- Orozco R. Jorge Enrique "Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal"
Editorial Coparmex, S.A.
México, 1980.
- Pardinas, Felipe "Metodología y Técnica de Investigación en Ciencias Sociales"
Siglo XXI Editores, S.A.
México, 1980.

- Pigors, Paul y
Myers A., Charles "Administración de Personal"
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1980.
- Reyes Ponce, Agustín "Administración de Personal, la.
Parte. Relaciones Humanas"
Editorial Limusa, S.A.
México, 1979.
- Reyes Ponce, Agustín "Administración de Empresas, Teor
ría y Práctica, la. Parte"
Editorial Limusa, S.A.
México, 1979.
- Ríos Szalay, Adalberto "Origen y Perspectivas de la Ad-
ministración"
Paniagua Aduna, Andrés Editorial Limusa, S.A.
México, 1975.
- Rivera Soler, Ricardo "Estructura y Elaboración de -
Pruebas para Selección de Perso-
nal"
Editorial Limusa, S.A.
México, 1980.
- Sikula F. Andrew "Administración de Recursos Human
os en Empresas"
Editorial Limusa, S.A.
México, 1979.
- Terry R. George, Ph.D. "Principios de Administración"
Editorial Continental, S.A.
México, 1975.
- Trueba Urbina, Alberto "Nueva Ley Federal del Trabajo -
Reformada"
Editorial Porrúa, S.A.
Argentina 15, México, 1978.