



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**UN PROCESO DE ADMISION Y EMPLEO
PARA LAS ORGANIZACIONES**

**Seminario de Investigación Administrativa
Que en opción al grado de
Licenciado en Administración**

P r e s e n t a :

LUIS M. CORTES SILVA

**Director del Seminario
Lic. Ramón Pieza R.**

1 9 8 5





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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

UN PROCESO DE ADMISION Y EMPLEO PARA LAS ORGANIZACIONES

	Pág.
INTRODUCCION	1
PRIMERA PARTE	
LOS RECURSOS HUMANOS COMO PARTE DE LA ADMINISTRACION	
CAPITULO I	
GENERALIDADES	
1.10 Concepto de Administración en General	4
1.20 Concepto de Administración de Recursos en General	5
1.30 Diferentes conceptos de Administración de Recursos Hu- manos	6
1.40 Concepto de Trabajo y Mercado de Trabajo	8
CAPITULO II	
FUNCIONES Y ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
2.10 El Departamento de Recursos Humanos	11
2.20 Ubicación Jerárquica del Departamento de Recursos Hum <u>a</u> nos dentro del Organigrama de las Organizaciones	12
2.30 Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos	13
2.40 Controles Administrativos de Personal	15
2.50 Importancia y Planeación del Personal en la Organización	18
SEGUNDA PARTE	
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA INCORPORACION DE RECURSOS HUMA- NOS A LA ORGANIZACION	
CAPITULO III	
EL PROCESO DE ADMISION Y EMPLEO	
3.10 La Admisión y Empleo como Función	21
3.20 Origen del Reclutamiento y Selección de Personal	22
3.30 Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal ..	23
3.40 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	25
3.50 Objetivo de la Investigación del Proceso	27
CAPITULO IV	
EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
4.10 Requisición de Personal y Análisis de Puestos	30
4.20 Análisis del Trabajo	33
4.30 Reclutamiento y sus Fuentes	34
4.40 Recepción de Solicitantes	37

CAPITULO V
LA SELECCION DE PERSONAL

	Pág.
5.10 La Solicitud de Empleo	42
5.20 Tipos y Técnicas de Entrevistas	49
5.30 Pruebas, exámenes o tests psicológicos	63
5.40 Investigación Socio-económica	67
5.50 Examen Médico	75

CAPITULO VI
CONTRATACION E INDUCCION DEL PERSONAL A LA ORGANIZACION

6.10 La Contratación	82
6.20 Normas Constitucionales	83
6.30 Expediente del Personal	90
6.40 La Inducción	91
6.50 Programa de Inducción	91
Conclusiones	96
Bibliografía	98

INTRODUCCION.

Como nos podemos dar cuenta el buen funcionamiento o mal funcionamiento de toda organización, tanto a nivel nacional, como mundialmente, depende principalmente del elemento humano, ya que éste es el que ha creado y además emplea los recursos técnicos y materiales.

Por lo expuesto anteriormente nos damos cuenta de que toda organización busca contar con los mejores recursos humanos. Cuando mencionamos mejores recursos humanos, nos estamos refiriendo en cuanto a sus características de éstos: intereses, motivaciones, aptitudes, inteligencia, experiencias, creatividad, capacidades, etc. Todas éstas cualidades aplicadas tanto físicamente como mentalmente, dentro de la organización, para bien de ésta y de los individuos.

Por otra parte, debemos conocer donde, cuando y como vamos a buscar a los recursos humanos, y una vez ya logrado esto, también debemos saber como vamos a seleccionar a los mejores recursos humanos, es decir saber escoger dentro de todos los aspirantes, ya reunidos, a los mejores, a los que la organización requiera, de acuerdo a sus necesidades (del trabajo y puesto a desarrollar).

Sin embargo, en la actualidad, y desde hace varios años atras nuestro país ha venido sufriendo un grave problema social, que es el DESEMPLEO. Esto debido principalmente: al gran crecimiento de la población, a la falta de fuentes de trabajo y también a la falta de personal calificado.

Por eso, en el momento que se necesite uno o más elementos humanos, para ocupar un puesto (vacante) o desarrollar un trabajo, va a surgir un problema más; es decir a la hora de llamarlos (reclutarlos), se van a presentar un gran número de personas (candidatos) dispuestos a ocupar el puesto o trabajo, pero de este gran número de candidatos, debemos saber escoger a los mejores elementos humanos, a los que reúnan las características que demanda el puesto o trabajo a desarrollar dentro de la organización, es decir conocer y aplicar las técnicas y métodos que se requieran para poder seleccionar a los mejores elementos humanos.

Pues bien, en una forma muy concreta, el objetivo principal de esta investigación es: sugerir un proceso de admisión y empleo, que sirva de base para las organizaciones, el cual nos permita: buscar, encontrar, atraer, seleccionar e incorporar a los mejores elementos humanos que requieran las organizaciones.

En cuanto al contenido de esta investigación, abarca los siguientes puntos:

La primera parte que se titula: Los Recursos Humanos como parte de la Administración y que consta de dos capítulos. Capítulo I en este capítulo, se hace el estudio con el fin de introducir y ver cómo y de dónde se origina la función de Admisión y Empleo. Capítulo II, aquí mencionamos en una forma muy general al departamento de Recursos Humanos en cuanto a sus funciones y estructura.

La segunda parte en que se divide la investigación se denomina: Factores que intervienen en la Incorporación del Recurso Humano a la organización, y que consta de los capítulos siguientes: - III, IV, V y VI, el capítulo III, es donde se centra y empieza la investigación de interés, que es la función de admisión y empleo. Además es donde se define el proceso a seguir de dicha función. En los capítulos posteriores, vamos a analizar los factores que intervienen en el proceso de admisión y empleo como son: Capítulo - IV, aquí se verá cómo se realiza el reclutamiento de personal; capítulo V, aquí se muestra cómo se lleva a cabo la selección de los aspirantes a ocupar el puesto vacante, así como los pasos que se deben seguir, y el capítulo VI, que consta de la contratación de personal y que nos habla de la inducción del nuevo personal a la organización.

Como podemos ver en esta segunda parte, se habla del tema -- principal de esta investigación, que es básicamente, la forma de llevar a cabo un proceso de Admisión y Empleo para las organizaciones.

Por otra parte haré mención, que se puso todo el esfuerzo posible para que esta investigación se hiciera lo más completa, sin embargo, con esto no quiero decir, al lector que consulte esta investigación, que dicha investigación este bien completa y por lo tanto exenta de críticas, sino por el contrario está abierta a cualquier tipo de críticas u opiniones, las cuales servirán para retroalimentar y complementar dicha investigación, y así ésta pueda servir de base para las organizaciones y todas las personas que la consulten.

LUIS M. CORTES SILVA

México, D.F.

PRIMERA PARTE
LOS RECURSOS HUMANOS COMO PARTE DE LA ADMINISTRACION
CAPITULO I
GENERALIDADES

1.10 CONCEPTO DE ADMINISTRACION EN GENERAL

Es necesario primero comprender lo que es la administración en general, ya que dentro de ésta se deriva la administración de recursos humanos, la cual a su vez da origen a la función de admisión y empleo, que es donde se centra nuestra investigación. Por lo que resulta importante señalar algunas definiciones de admisión más comunes y aceptadas en nuestro país.

" José A. Fernández Arena, nos dice que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado " 1

" Reyes Ponce, define a la administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, añadiendo que la administración es la técnica de la coordinación, es decir aquella que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa "-2.

" Francisco Laris Casillas, define a la administración junto con Reyes Ponce, como el obtener resultados a través del esfuerzo de otros, mediante un conjunto sistemático de reglas " 3

En lo particular, analizando los conceptos anteriores, podemos decir que la administración es la combinación de los recursos humanos y materiales necesarios para el logro de los objetivos de cualquier tipo de organización por medio de un proceso (proceso administrativo, planeación, organización, dirección, --coordinación y control).

1.20 CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS EN GENERAL

Cualquier tipo de organización para llegar a sus objetivos necesita de una serie de recursos, que administrados correctamente le facilitaran llegar a dichos objetivos, tales recursos son los siguientes:

1. Recursos Materiales

Son todas las herramientas de las que se vale el hombre para lograr sus objetivos: el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

2. Recursos Técnicos

Aquí encontramos los manuales, procesos, organigramas, sistemas, instructivos, directorios, etc.

3. Recursos Humanos

Son todos los seres humanos, que realizan una actividad y es fuerza, ya sea individual o colectivamente, a través de sus conocimientos, experiencias, habilidades, motivaciones, aptitudes, intereses, potencialidades, etc.

En este último rubro es donde enfocaremos el trabajo de investigación, y es éste el más importante, ya que los elementos que lo forman pueden modificar tanto a los recursos materiales como también a los técnicos, lo cual no sucede inversamente.

1.30 DIFERENTES CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Para poder comprender las definiciones que enseguida mencionaremos, es importante señalar que los términos de "Administración de Personal", "Administración de Recursos Humanos" y "Administración de Energía Humana", deben considerarse como sinónimos.

Aun cuando varían los diferentes autores en la forma de exponer sus definiciones de administración de recursos humanos, siempre tendrán puntos en común como se ve en las definiciones siguientes:

"Administración de Personal, es la implantación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa "
(Andrew F. Sikula) 4

"Administración de Personal, es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa "
(Edwin B. Flippo) 5

"Administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización y del país en general "
(Fernando Arias Galicia) 6

"La Administración de Recursos Humanos, es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas complementarias organizacionales que son las del capital invertido y la que representa la fuerza de trabajo con el objeto de cumplir ante la sociedad con una labor social que le ha permitido su existencia y que se verá reflejada en el bienestar que aporte a sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece "
(Francisco Sánchez B.) 7

Con base a las definiciones expuestas por los diferentes autores y a los puntos en común que reúnen éstas, podemos sacar una conclusión de lo que es la administración de recursos humanos, la cual nos dice:

- Administración de recursos humanos, es la planeación, orga

nización, dirección, coordinación y control (proceso administrativo) aplicado a las personas que laboran en un organismo, con el fin de contribuir a lograr los objetivos tanto organizacionales, como individuales.

- La administración de recursos humanos tiene a ser como un conjunto de leyes o reglas sobre las formas de organizar y tratar a las personas en las organizaciones, para que cada individuo trate de realizar sus mejores habilidades posibles y lograr una eficiencia personal o grupal, para el logro de los objetivos personales y organizacionales.

1.3.1 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos, para estructurar una administración eficiente, empleados capaces, trato igualitario, oportunidad de progreso, satisfacción y seguridad en el trabajo, lo cual beneficia tanto a la propia organización, como también a los trabajadores.

1.3.2 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son partes del patrimonio personal.

b) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; surgen a través del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

c) Los recursos humanos pueden ser incrementados mediante la preparación, mejores conocimientos, experiencias, ideas, etc., pero también pueden ser disminuidos por enfermedades, accidentes, mala alimentación, etc.

d) Los recursos humanos en algunos casos son escasos, porque no todos poseen los mismos conocimientos y habilidades.

e) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias.

1.40 CONCEPTO DE TRABAJO Y MERCADO DE TRABAJO

Desde el punto de vista jurídico, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 3° nos dice:

" Que el trabajo es un derecho y un deber social, no es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia " 8

El trabajo como un fenómeno humano lo podemos definir como una actividad individual o colectiva del hombre por medio de la cual va a transformar los elementos de la naturaleza y satisfacer sus necesidades y oportunidad de desarrollarse en cualquier campo (cultural, artístico, profesional, deportivo, religioso, político, etc.) para producir bienes y servicios.

En cuanto al mercado de trabajo vemos que todo tipo de organización requiere de la energía o actividad humana para lograr sus objetivos y metas, por lo tanto, éstas están en condiciones de obtener dicha energía y actividad (fuerza humana o trabajo) a cambio de una retribución que es el dinero; por otra parte, vemos que los trabajadores necesitan del dinero para satisfacer sus necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales, esto origina a que están dispuestos a cambiar sus recursos que poseen por dinero. En el momento que existan ambas partes: (personas y organizaciones) dispuestas a cambiar dinero por esfuerzo, surge el mercado de trabajo.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 Introducción a la Administración, textos programados UNAM, 1971.
 - 2 Orígenes y Perspectivas de la Administración, editorial Trillas, página 168.
 - 3 Ibidem, página 163.
 - 4 Técnicas de Administración de Recursos Humanos I.P.N. página 4.
 - 5 Ibidem, página 4.
 - 6 Administración de Recursos Humanos , editorial Trillas, página 27.
 - 7 Técnicas de Administración de Recursos Humanos I.P.N. página 4.
 - 8 Ley Federal del Trabajo de 1970, editorial Porrúa México 1983 página 23.
-

PRIMERA PARTE
LOS RECURSOS HUMANOS COMO PARTE DE LA ADMINISTRACION
CAPITULO II
FUNCIONES Y ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.10 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Desde hace varios años se ha venido estudiando y sugiriendo varios nombres para dicho departamento, sin embargo, no se ha definido cual debe de ser, por lo que encontramos una variedad de nombres que se le han venido dando a dicho departamento como son: "Departamento de Personal", "Departamento de Relaciones Industriales", "Departamento de Energía Humana", "Administración de Personal", "Gerencia de Personal", "Departamento de Recursos Humanos", etc.

El departamento de recursos humanos o cualquiera que sea su título, proporciona una gran cantidad de servicios técnicos y profesionales a los administradores y desempeña un papel muy grande dentro de la administración general.

Pero hablando en una forma más concreta del departamento de recursos humanos, diremos que su principal objetivo e interés especial es la ADMINISTRACION DE PERSONAS, como un sub-proceso importante, importante en el proceso total de la administración.

" Los clásicos en la literatura sobre la administración identifican los sub-procesos principales como: planeación, organización, provisión de personal, dirección y control. La administración de energía humana es esencial en cada una de estas funciones. Todo administrador que planea, provee personal, organiza, dirige y controla, necesariamente lleva estas funciones a través de personas y las aplica a éstas. Sus responsabilidades incluyen planear con respecto a las personas, organizarlas; llenar los puestos con personas, dirigir las, obtener la confianza, el interés y el esfuerzo de las personas y aplicar controles a las mismas " 9

Con esto nos damos cuenta de que el departamento de recursos humanos dentro de la administración, tiene una gran variedad de responsabilidades e intereses, siendo este tan solo un subsistema importante, del sistema total que es la administración.

2.20 UBICACION JERARQUICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LAS ORGANIZACIONES.

Para colocar al departamento de recursos humanos en una posición adecuada, es preciso observar primero el esquema de la empresa.

Ante las diferentes formas que existen de estructuras organizacionales de las empresas, debido a su tamaño y complejidad, partiremos de la más sencilla y común que nos muestra tres niveles jerárquicos que son:

1. El nivel directivo o estratégico
2. El nivel táctico o departamental
3. El nivel operativo o de ejecución

Esquematisando esta estructura el segundo nivel que es el táctico o departamental depende directamente del primer nivel que es la gerencia o dirección general, y es precisamente en el segundo nivel donde debemos ubicar al departamento de administración de recursos humanos.

Bajo estas condiciones dicho departamento recibe órdenes directamente del primer nivel que es la gerencia general, al igual que los demás departamentos de producción, mercadotecnia y finanzas.

Algunas razones por las que el departamento de recursos humanos se encuentra en igual posición, que los departamentos de finanzas, producción y mercadotecnia, son las siguientes:

a) Debido al crecimiento industrial y al desarrollo tecnológico que se presentan en nuestro país, dicho departamento adquiere gran importancia en ese nivel jerárquico y muy pronto puede colocarse al frente de los demás departamentos, ya que éste es responsable de los resultados que se presentan en los demás departamentos y además puede tratar tanto con empleado de altos niveles, como empleados de bajos niveles.

b) Si ubicáramos al departamento de recursos humanos en niveles más bajos, carecería de autoridad, ya que tendría que reportar a producción, finanzas o mercadotecnia, según el caso.

2.30 ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos como un sistema dinámico en las organizaciones, lleva funciones para lograr la interrelación entre los integrantes del grupo social, buscando entendimiento y equilibrio.

Los principales puntos y funciones que se tratan en el departamento de recursos humanos son:

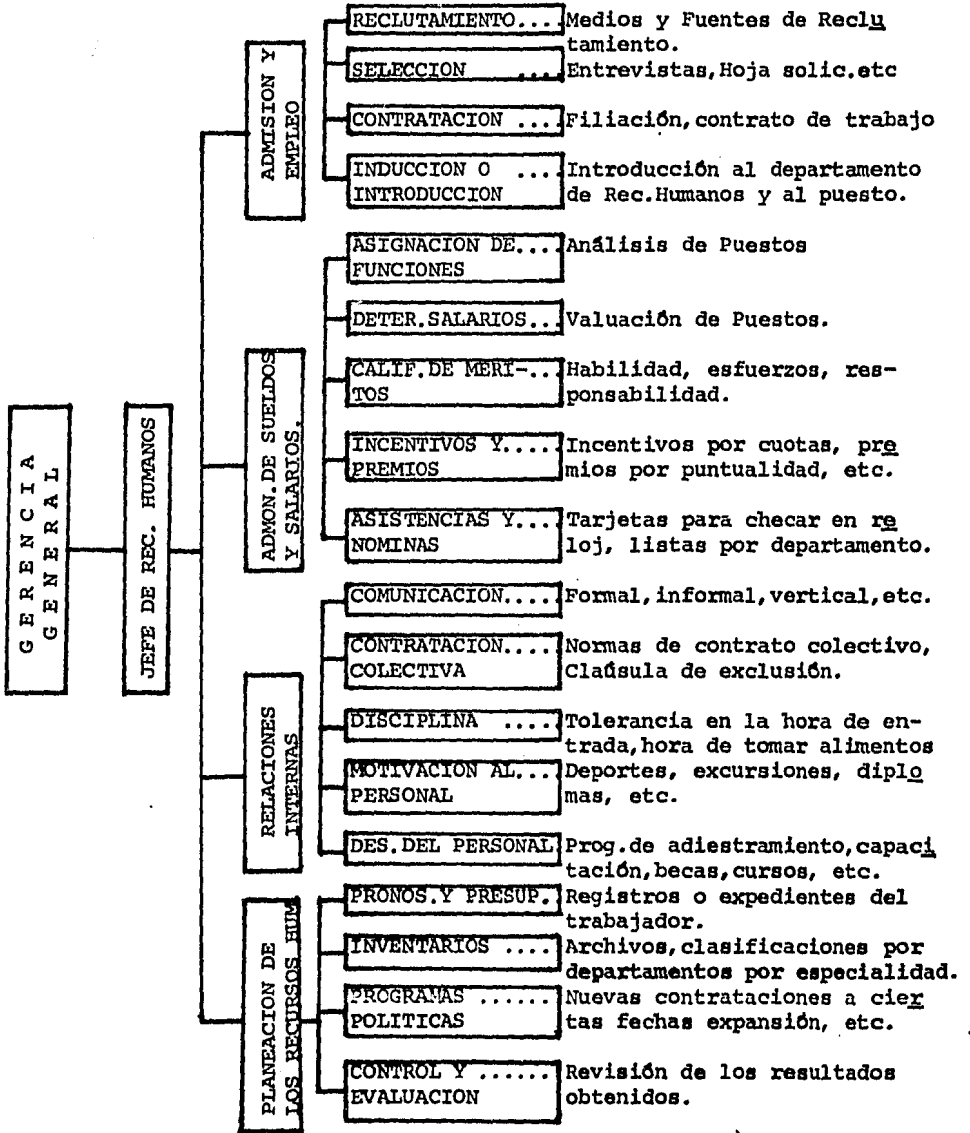
- Planeación de los recursos humanos
- Admisión y empleo
- Capacitación y desarrollo
- Administración de sueldos y salarios
- Relaciones laborales
- Higiene y seguridad industrial
- Servicios e información
- Auditoria y evaluación

En el organigrama siguiente, se muestran estas funciones, con sus respectivas sub-funciones, las que a su vez originan ciertas actividades.

FUNCIONES

SUB-FUNCIONES

ACTIVIDADES



2.40 CONTROLES ADMINISTRATIVOS DE PERSONAL

Sabemos que el control dentro del proceso administrativo es muy importante en las organizaciones, ya que si no se observan y se revisan los resultados obtenidos correspondientes a una planeación fijada, será difícil lograr los objetivos fijados, el control nos va a servir para no caer en fallas, las cuales nos detengan en el logro de nuestras metas.

Pues bien, el departamento de recursos humanos se vale también del control para lograr sus objetivos. Así pues vemos que comúnmente para llevar a cabo dicho control de personal requerimos de su archivo personal, el cual estará integrado principalmente por:

1. El expediente del trabajador
2. La tarjeta de asistencia
3. La nómina

El expediente del trabajador es un documento que contiene la biografía del mismo, y además todos los documentos que vaya generando en la práctica dentro de la organización.

Algunos de los documentos del expediente son:

- a) La solicitud de empleo
- b) La encuesta socio-económica
- c) Resultados de pruebas de admisión
- d) Exámenes médicos de admisión y periódicos
- e) Documentos de filiación
- f) Concentración de asistencia, faltas y retardos
- g) Comprobantes de notas buenas y malas
- h) Documentos de nombramientos a los trabajadores
- i) Comprobantes de estudios, etc.

Con esta amplia información que contiene dicho expediente nos sirve de base para tomar decisiones, por ejemplo: cambio de puesto.

La tarjeta de asistencia nos sirve para marcar y sellar la hora de entrada y salida del trabajador de su centro laboral. Esto es obligación para el trabajador con el objeto de que esta información sea utilizada por el departamento de personal para elaborar la nómina correspondiente.

Algunos datos que lleva la tarjeta son:

- a) Nombre de la empresa y de documento
- b) El período que abarca (semana o quincena)
- c) Número de semana o quincena
- d) Nombre del trabajador
- e) Departamento al que pertenece el trabajador
- f) Los días de la semana o quincena
- g) Las horas tanto de entrada como de salida
- h) Las horas de tiempo extra
- i) Total de horas ordinarias y extraordinarias trabajadas , etc.

Estas tarjetas generalmente las prepara el empleado encargado de la sección de nóminas. Además de esta tarjeta se puede utilizar la "Lista checable" que consiste en que cada trabajador anotará la hora de entrada acompañado de su nombre y firma.

La nómina.- documento contable y de control que muestra los sueldos y salarios pagados detalladamente en un período determinado, así como también las deducciones correspondientes.

Tipos de nómina:

- Semanal
- Quincenal
- Confidencial

La nómina semanal, está formada por salarios de los obreros o trabajadores que ejecutan labores físicas y manuales durante una semana.

La nómina quincenal, son los sueldos pagados a empleados administrativos y que abarcan quince días.

La nómina confidencial, son los sueldos pagados a funcionarios y la elabora generalmente el cajero o el tesorero general de la empresa.

Datos de la nómina:

- Nombre de la empresa
- Nombre del documento
- Período que abarca
- Nombre del departamento
- Número de semana o quincena

La nómina se divide en dos partes que son:

- a) Persepciones o entradas

b) Deducciones o salidas

En las percepciones encontramos los siguientes datos:

1. Nombre del trabajador
2. Número de R.F.C.
3. Número de afiliación de I.M.S.S.
4. Total de días trabajados y su importe
5. Tiempos extras y su importe
6. Otras percepciones
7. Total de percepciones

En las deducciones encontramos los siguientes datos:

1. Descuentos I.S.R.
2. Cuotas del I.M.S.S.
3. Cuotas sindicales
4. INFONAVIT
5. Descuentos sobre préstamos
6. Otros descuentos
7. Deducciones totales

En esto vemos que la nómina nos muestra la cantidad neta paga da al trabajador, en cuanto al costo de la mano de obra en la pro ducción de un bien o servicio, lo que nos muestra para tomar deci siones como por ejemplo: horas extras, aumento de sueldo, presta-- ciones, etc.

En resumen, podemos decir que el archivo de personal es de vi tal importancia para una serie de toma de decisiones.

2.50 IMPORTANCIA Y PLANEACION DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACION

Nos damos cuenta de que el mundo está en constante cambio y en particular nuestro país, México, en el cual vemos el cambio constante dentro de las organizaciones.

Dichas estructuras organizacionales cambiantes adaptadas, se deben principalmente a los recursos materiales y técnicos empleados para buscar una mejor obtención de los objetivos fijados por la organización.

Con esto vemos que un cambio constante tanto de recursos materiales y tecnológicos, requiere también de un cambio del recurso humano, ya que si estas personas no están preparadas para ese cambio, no se logrará el objetivo fijado. Es por eso que al momento de planear en cualquier tipo de organización, los recursos materiales y tecnológicos, es necesario también hacerlo con los recursos humanos.

Para comprender un poco más mencionaremos una definición de planeación de personal.

" La planeación de energía humana, es el proceso (incluyendo predicción, desarrollo, implantación y control) mediante el cual un negocio se asegura de contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles económicamente " 10
(Edwin B. Geisler)

Como podemos ver la planeación de personal significa prepararse para tener la cantidad y calidad de la gente necesaria en los puestos adecuados y en el momento apropiado, para la realización del trabajo que produzca los objetivos deseados a corto y largo plazo, para beneficio tanto de la organización, así como el trabajador y la sociedad. Además vemos que la función básica de la planeación de personal, consiste en que a futuro la organización esté amparada de acuerdo a sus necesidades, por el elemento humano.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 9 Manejo de Personal y Relaciones Industriales, compañía editorial Continental, S.A. México 1979 página 25.
- 10 Manejo de Personal y Relaciones Industriales, compañía editorial Continental, S.A. México 1979 página 190.
-

SEGUNDA PARTE
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA INCORPORACION DE RECURSOS
HUMANOS A LA ORGANIZACION
CAPITULO III
EL PROCESO DE ADMISION Y EMPLEO

3.10 LA ADMISION Y EMPLEO COMO FUNCION

La función de admisión y empleo dentro del departamento de personal es de gran importancia, al igual que sus demás funciones: administración de sueldos y salarios, relaciones internas y planeación de los recursos humanos.

La función de admisión y empleo como parte del departamento de personal implica principalmente: la dotación de los recursos humanos necesarios a las organizaciones.

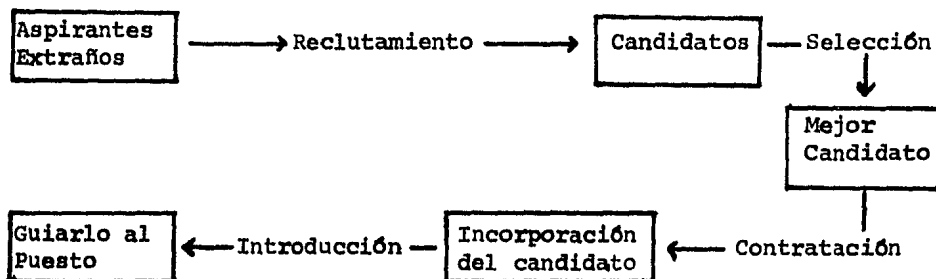
Esto viene a originar un proceso que abarca desde la búsqueda del personal, hasta su colocación en el puesto deseado.

Este procedimiento que forma la admisión y empleo, consta de las etapas siguientes:

- a) Reclutamiento:
Buscar y atraer candidatos.
- b) Selección:
Escoger entre los candidatos el mejor, de acuerdo a las necesidades.
- c) Contratación:
Incorporar al candidato a la organización.
- d) Introducción:
Guiar al candidato en su nuevo puesto y ubicarlo en el mejor tiempo posible.

Básicamente, nuestra investigación se centra en este proceso de admisión y empleo, que en capítulos posteriores trataremos de explicarlo más claramente.

ETAPAS GENERALES DE LA ADMISION Y EMPLEO



3.20 ORIGEN DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal, se origina en el momento que exista el puesto vacante, ya sea de nueva creación o bien, resultado de alguna promoción interna.

Para cubrir los puestos vacantes deben de existir ciertos requisitos previos en la selección, como son:

- a) Fijación de políticas sobre la admisión de personal: edad, características, medio social, etc. de los candidatos.
- b) Contar con un análisis de puestos: la especificación y descripción del puesto, señala los requisitos que exige el puesto.
- c) " Contar con un medio de requisición adecuado, por parte de los jefes, y en armonía con las políticas sindicales. Así, formas adecuadas para pedir al departamento de personal, o al sindicato en su caso, el nuevo trabajador en tiempo oportuno y con especificación clara de lo que se requiere, basados en los datos de la especificación de puesto; la posibilidad de que el sindicato haya registrado previamente a sus miembros sin trabajo, etc. " 11

3.30 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

A partir de este punto en adelante vamos a explicar en forma más específica las etapas de la función de admisión y empleo, así como esquematizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Actualmente las organizaciones buscan obtener la mejor eficiencia de sus trabajadores, los cuales se logra con una correcta selección de personal, la cual nos permite colocar al personal en el puesto adecuado. Para lograrlo se necesita conocer todos y cada uno de los puestos vacantes de la organización, que estén bien definidos y analizados, así como sus actividades y responsabilidades.

Las técnicas modernas de selección de personal por medio de un procedimiento científico, nos ayudan a encontrar la mejor correspondencia posible entre cada trabajador, y la ocupación que se le señala. Dicho procedimiento científico debe tocar los siguientes puntos:

- " Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud de empleo por candidato, conteniendo información necesaria para la empresa.
- Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada.
- Aplicación de examen o exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho solicitud.
- Comprobación de referencias.
- Práctica de encuesta socio-económica.
- Investigación de antecedentes penales.
- Práctica de un examen médico adecuado al puesto que se solicita desempeñar.
- Durante la secuencia citada, realización de otra u otras entrevistas, si el caso lo requiere " 12

Cuando las organizaciones carecen de técnicas apropiadas para su selección pueden surgir problemas como: constante rotación de persona, sensible aumento en los costos de adiestramiento y capacitación, bajo rendimiento en el trabajo, duplicidad de funciones, etc.

La selección significa escoger la persona adecuada al puesto, esto comprende:

- Obtener información de la persona y del puesto.
- Medir dichos datos.
- Juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen sus deberes y obligaciones.

Por medio del proceso de reclutamiento y selección de personal, vamos a buscar obtener y elegir al candidato, dentro del total de aspirantes, que más se acerquen a los requerimientos demandados por el puesto.

El procedimiento científico en la selección de personal contiene pasos bien estructurados y definidos, a través de los cuales se obtiene la apreciación del individuo, que permite predecir el éxito o fracaso que él mismo tendrá en el empleo.

La selección de personal es un proceso, es decir, una serie de pasos ordenados cronológicamente y que al término de éstos podremos tener los datos necesarios para elegir a la persona más apta para ocupar el puesto.

Por último diremos que la selección de personal es algo sumamente delicado, ya que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan, es por eso que debemos seleccionar e introducir a los mejores elementos humanos.

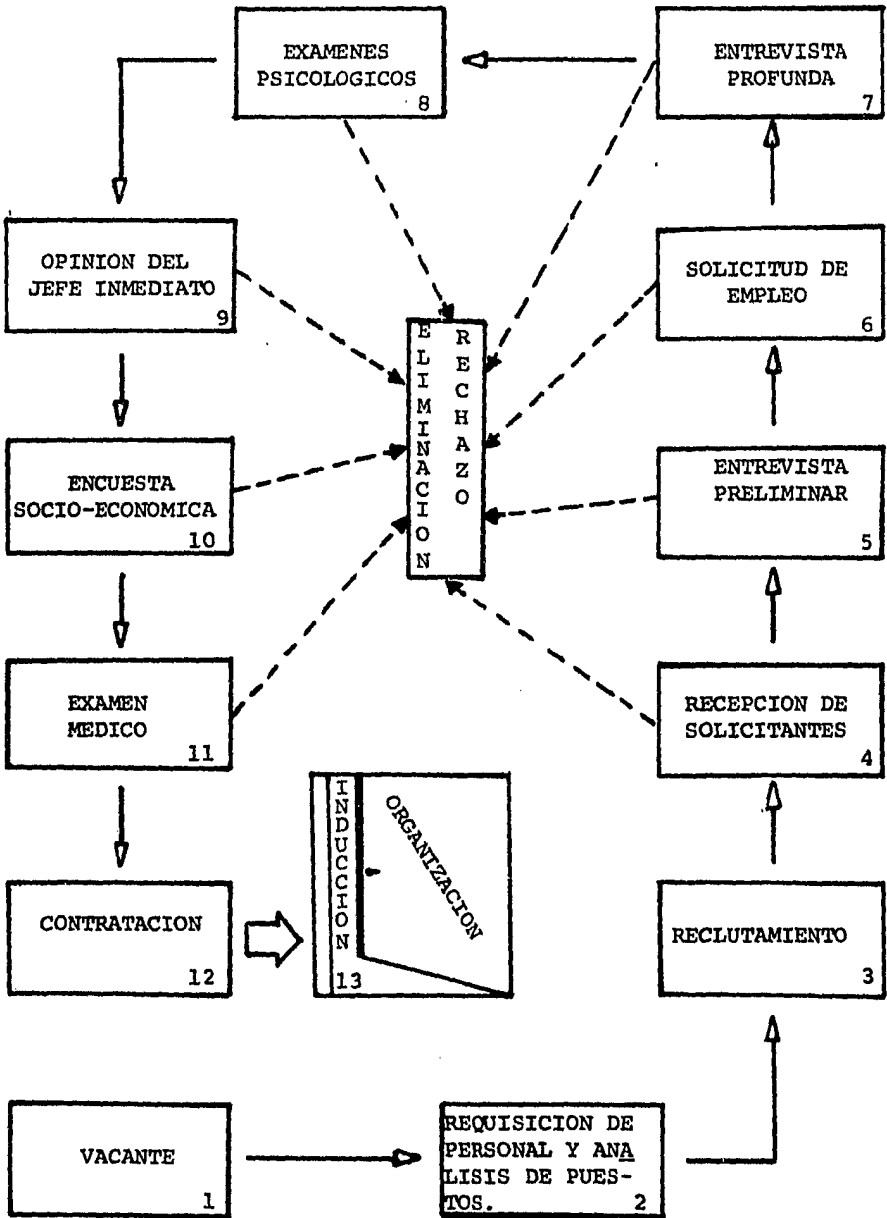
3.40 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Para fines de esta investigación diremos que el proceso de selección, es una serie de pasos ordenados cronologicamente, para obtener los datos necesarios de los candidatos a ocupar el puesto. Entonces la selección técnica de personal significa: 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 potencialidades a fin de hacer lo más satisfactorio para si mismo y para la sociedad en que se desenvuelve, y principalmente para la organización.

Lo expuesto anteriormente puede lograrse utilizando el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que nos va a permitir conocer las habilidades de la persona, sus inquietudes, calificaciones en relación al trabajo que desempeñaría, identificar sus aspiraciones y limitaciones, y colocarla finalmente en el puesto que le sea más adecuado.

Los candidatos que no califiquen satisfactoriamente alguno de los pasos del proceso, serán eliminados y no podrán seguir adelante, es decir serán rechazados.

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL



3.50 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION DEL PROCESO

En los últimos años nuestro país, México, ha venido sufriendo graves problemas sobre la gran cantidad de desempleo que existe, debido a la falta de fuentes de trabajo.

Esto viene a originar una gran cantidad de recursos humanos desocupados, los cuales a su vez están esperando el momento de que se presente un puesto vacante para tratarlo de ocupar, con esto nos damos cuenta de que cuando existen puestos vacantes y se tengan que llenar, en el momento de reclutarlos surgirá una gran cantidad de aspirantes de los cuales tratarán de ocupar los puestos, valiéndose de todos los medios que ellos crean convenientes a la hora de las entrevistas.

Pues bien, nuestro objetivo de este seminario de investigación consiste en los siguientes puntos:

- Sugerir un proceso de reclutamiento y selección de personal, para las organizaciones.
- Saber elegir al candidato de acuerdo a las necesidades de la organización y porsupuesto también a las características del puesto.
- Escoger al candidato a través de la secuencia de los pasos que se sugieren en dicho proceso.

En base a los objetivos fijados podemos mencionar la siguiente hipótesis: Todo individuo para poder ingresar a cualquier tipo de organización, se le deben de aplicar todos los pasos que abarca la función de admisión y empleo, para así poder conocer las características del individuo y compararlas con las características que demanda el puesto.

Una vez que ya hemos definido esquemáticamente el diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal, explicaremos en que consiste cada una de las etapas que forman dicho proceso, siguiendo el orden cronológico que mencionamos al principio y que se muestra en el esquema. (capítulos siguientes: IV, V, y VI).

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 11 Administración de Personal lera. parte, Relaciones Humanas editorial Limusa, 1er. edición 1971, página 83.
 - 12 Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal, editorial Limusa. 5 reimpresión página 22.
-

SEGUNDA PARTE
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA INCORPORACION DE RECURSOS
HUMANOS A LA ORGANIZACION
CAPITULO IV
EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

4.10 REQUISICION DE PERSONAL Y ANALISIS DE PUESTOS

Este es el primer paso dentro del diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal.

La requisición de personal básicamente es el análisis del puesto, esto nos dice las características que debe tener el candidato (escolaridad, conocimientos, habilidades, experiencias, etc.), o sea los requisitos para poder ocupar el puesto vacante. Para conocer las funciones y responsabilidades del puesto, su ubicación dentro de la organización, para lo cual es necesario hacer un análisis del trabajo o tareas a desarrollarse en el puesto. Dicha información se recomienda obtenerla por medio de la observación directa, es decir que el reclutador o entrevistador vea personalmente y practicamente las funciones, tareas y responsabilidades que se realizan en el puesto.

Es importante conocer también las condiciones y caracteres del grupo de trabajo del que formará parte el nuevo trabajador, para con esto evitarle en el momento de introducirlo, un ambiente desagradable.

La requisición de personal, es una forma de solicitud que contiene los datos más importantes del puesto vacante: nombre del puesto, el departamento, el sexo, la edad, etc., esta requisición manda al jefe inmediato superior al departamento de recursos humanos o al sindicato según el caso, para pedir al nuevo trabajador en el tiempo oportuno, con especificación clara de lo que se requiere, basándose en la descripción y especificación del puesto.

Antes de continuar definiremos en qué consiste el puesto:

" Puesto. Conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que en condiciones específicas de trabajo constituyen la labor ordinaria de una persona " 13

El análisis del puesto contiene los siguientes puntos:

1. Nombre o título del puesto
2. Descripción de funciones en cuanto a responsabilidades tanto generales como específicas.

La valuación de puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en una organización, para lograr una mejor contratación, organización, y remuneración de personal.

MODELOS DE REQUISICION DE PERSONAL

EMPRESA:		REQUISICION DE PERSONAL		Fecha Recibida / /	No.:
Puesto Nuevo _____ Reemplazo _____		Sindicalizado _____ Confianza _____		Permanente _____ T. Determinado _____	
Puesto	Turno: 1o. 2o. 3o.	Fecha en que se requiere / /		Descripción No.	
Sueldo: Mín. _____ Máx. _____			Departamento:	Sección:	
Edad	Mín. _____ Máx. _____	Sexo:	Fem. _____ Masc. _____	EDUCACION Primaria _____ Secundaria _____ Vocacional o Preparatoria _____ Profesional _____ Otra: _____	
Aptitudes Específicas: _____			Experiencia: _____		
Razón de Creación:					
Reemplaza a:			en su mismo puesto _____ en otro _____		
Especifique obra determinada y/o duración del Contrato: _____					
Solicitado por:		Fecha / /	Aprobado por:		Fecha / /
					Vo.Bo. Personal Fecha / /

REQUISICION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO _____	NO. _____
SECCION _____	NO. _____
Requiere _____ personas para la función: _____ (No.) (puesto)	
DE CONTRATACION TEMPORAL (30 DIAS), prorrogables en caso necesario	
Con el fin de sustituir a: _____ (Nombre de la Baja)	
Por ampliación de plantas: ()	
Por ser puesto de nueva creación: ()	
_____ (Firma de la Dirección General)	
REQUISITOS DEL PUESTO:	
Fecha en que se hace la requisición: _____	
Fecha en que se necesita la persona: _____	
(Para ser llenado por el departamento de personal)	
Candidato (s):	Fecha de contratación:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Jefe de Departamento	Jefe de Personal

4.20 ANALISIS DEL TRABAJO

Este es un proceso por medio del cual los hechos: tareas (procedimientos, responsabilidades y requisitos personales), de cada trabajo se descubren y observan.

CONTENIDO DEL ANALISIS DE TRABAJO

- El encabezado.- integrado por los datos del puesto: título, número o clave, ubicación, máquinas, herramientas empleadas, jerarquía y contactos, puestos de dependencia o supervisión, número de trabajadores que lo desempeñan, fecha, nombre y firma del análisis y analista.

- Descripción general del puesto.- descripción general del trabajo a ejecutar, las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo y sus responsabilidades.

- Descripción específica del puesto.- forma más detallada de describir las operaciones que realiza el trabajador en el puesto.

- Especificación del trabajo.- es una derivación de lo anterior, para ver las características requeridas para el trabajo. Aquí incluimos todos los datos sobre el trabajo, especificando con detalle las cualidades que se requieren de los trabajadores, como período específico de experiencia, requisitos físicos, pruebas, que deben realizarse y calificaciones que deberán obtenerse.

Como podemos ver el análisis del trabajo, nos proporciona información acerca de las características de los diferentes trabajos de una organización, así como también las características que debe cumplir la persona que lo realice.

ALGUNAS VENTAJAS DEL ANALISIS DE TRABAJO

- Define los requerimientos del trabajo.
- Proporciona información para una elección adecuada de -- candidatos.
- Permite mejorar los sistemas de trabajo, facilitando la planeación, distribución de las labores e incorporación de procedimientos modernos al trabajo.
- Da las bases para la preparación de exámenes de admisión.
- Permite una estructuración de programas de entrenamiento.

4.30 RECLUTAMIENTO Y SUS FUENTES

En el esquema se muestra esta parte como el segundo paso.

El reclutamiento significa buscar y atraer el mayor número de personas, dentro de las cuales se escogerá a los candidatos más adecuados para el puesto.

El departamento de personal es el encargado del reclutamiento ya sea por medio de una persona o sección dedicada a esta función.

Para llevar a cabo el reclutamiento tenemos que ver todas las fuentes y medios de reclutamiento que puedan lograr la atracción del personal adecuado al puesto.

a) Fuentes de reclutamiento; estas pueden ser internas o externas.

Internas.- Encontrar aspirantes dentro de la propia organización, ejemplo: los trabajadores de la propia organización, los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

Ventajas:

- a) Nos garantizan cierto grado de lealtad.
- b) Premian la ambición y empuje del trabajador.
- c) El costo es menor.
- d) Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo, -- por parte de los empleados.

Desventajas:

- a) Posible desorganización.
- b) Crean rencor entre el personal.
- c) Impiden la obtención de nuevos puntos de vista, que podrían tener otros candidatos que no fueran de la empresa.

Externas.- Lugares ajenos a la organización, por ejemplo: -- bolsa de trabajo, escuelas y universidades, agencias, otras empresas, etc.

Ventajas:

- a) Proporcionan empleados con nuevas ideas.
- b) Personal no viciado.
- c) Eliminan los movimientos del personal de la organización.

Desventajas:

- a) Personal que desconoce a la empresa y que debe de adaptarse a ella.
- b) Limitan las posibilidades de ascenso para el personal actual.
- c) Su costo puede ser elevado.

Fuentes:

Internas:

- Los trabajadores de la propia organización
- Sindicatos.
- Los familiares de los trabajadores.

Externas

- Bolsas de trabajo.
- Escuelas y universidades.
- Centros de enseñanza técnica.
- Asociaciones especializadas
- Otras empresas.
- Agencias de colocación.

b) Medios de reclutamiento, son las formas que utilizaremos para llevar el mensaje a los interesados, o sea son los medios de comunicación.

Medios:

- Periódicos y revistas
- Televisión.
- Radio.
- Volantes.
- Puerta de la empresa
- Universidades.

Es conveniente que en dichos medios (anuncios) se haga una descripción de los requisitos esenciales que debe tener el candidato para ocupar el puesto, así como una breve descripción del puesto, sueldo y prestaciones.

Algunos otros detalles esenciales de los anuncios son: la edad, estado civil, idiomas, la experiencia, el sexo. Así mismo, también la hora, el lugar y con quién debe acudir el candidato para la entrevista.

Explicación de algunas fuentes y medios que ya se mencionaron:

- Sindicato.- principal fuente de reclutamiento para las organizaciones, en virtud de la cláusula de administración exclusiva.

- Escuelas, universidades y centros de enseñanza técnica.- esta exploración se lleva a cabo en dichos organismos, principalmente para buscar personal calificado.

- Trabajadores de la propia organización.- ya sean traslados o ascensos de éstos, los cuales nos evitaran todo tipo de investigaciones. Un ascenso es promover a una persona de un nivel inferior a otro superior, un traslado es mover, sobre el mismo nivel jerárquico a una persona.

- Bolsas de trabajo y agencias de colocación.- da mejores resultados, las primeras porque sus servicios son gratuitos y además editan boletines semanales o quincenales con el resumen de los historiales de los solicitantes de empleo, señalando el sueldo que desean, nivel escolar y experiencia. Las agencias de colocación, están teóricamente prohibidas por la constitución ya que cobran un mes de salario a la empresa por el candidato que mandaron. Las organizaciones recurren a estas fuentes para evitarse pérdidas de tiempo y lograr una mayor efectividad en el proceso.

- Otras empresas.- pueden recomendar o mandar a candidatos que no pudieron ocupar, por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc.

- La puerta de la calle.- son los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la organización.

- Los periódicos, revistas, la radio y televisión.- los anuncios por estos medios son los más usados, principalmente el primero, ya que estos medios pueden precisar los requisitos necesarios para atraer personal calificado.

- Folletos y volantes.- son editados por algunas organizaciones, señalando las posibilidades de empleo, los beneficios que ofrecen, etc.

- Carta o teléfono.- para solicitar a otras empresas, bolsas de trabajo, etc., es conveniente emplear ambos medios para asegurar precisión y complementar datos.

4.40 RECEPCION DE SOLICITANTES

Es muy importante esta fase, ya que es la primera impresión que recibe el candidato de la organización, y éste de él. Por tal motivo es importante estudiar y adecuar los puntos siguientes: el lugar donde son recibidos, el aspecto general de la empresa, la forma y trato con que son recibidos los posibles candidatos. Esto implica hacer una previa planeación para la recepción de los solicitantes.

Todos los empleados que intervendrán en ella deben ser informados y preparados, desde el vigilante de la puerta, elevadorista, recepcionista o secretaria.

El lugar para la recepción debe ser de preferencia amplio, limpio, ordenado, ventilado y confortable.

En cuanto al tiempo de espera para ser recibido debe ser lo más corto posible, sea cual fuere el nivel de puesto a cubrir, hay que anticiparle al solicitante el tiempo aproximado en que será enutrevistado.

Una espera corta denotará organización, previsión y respeto creando un ambiente propicio para las entrevistas.

En este primer paso del proceso, mediante una capacitación adecuada de la persona que recibirá a los solicitantes, comienza a hacer anotaciones discretas del comportamiento y actitud que los aspirantes muestren en la antesala. Por ejemplo: la manera de senutarse, qué periódico o revista eligen, la forma de hablar, etc.

Para una mejor comprensión esquematizaremos los puntos que se tratan en esta fase del proceso.

Recepción de solicitantes



Planeación previa de la Recepción

Informar Orientar y preparar a los empleados

- . Trato amable . Corta espera . Imagen adecuada de la empresa
- . Mobiliario suficiente . Revistas y periódicos. . Lugar ordenado y confortable

Calificar mediante observaciones discretas

. Comportamiento . Actitudes . Modo de preguntar y expresarse . Seguridad en si mismo

Una vez que ya tenemos definido el lugar y las características de requisitos que debe cubrir la recepción de solicitantes, pasaremos al siguiente paso que es la SOLICITUD DE ENTREVISTA PRELIMINAR, la cual nos da el paso inicial para seleccionar al individuo, es decir, eliminar de primera vista a los candidatos que no reúnan los requisitos mínimos que son indispensables, como son: edad, sexo, estudios, dirección, etc.

A continuación presentamos una forma para ejemplificar dicha entrevista:

SOLICITUD DE ENTREVISTA

LUGAR Y FECHA: _____

NOMBRE (S): _____

DIRECCION: _____ TEL.: _____

EDAD: _____ SEXO: _____ NACIONALIDAD: _____

ESTADO CIVIL: _____ R.F.C. _____

NUM. CARTILLA: _____ AFILIACION AL IMSS: _____

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS: _____

COMO SE ENTERO DE LA VACANTE: _____

CUANTAS PERSONAS DEPENDEN DE USTED ECONOMICAMENTE:

CON QUE OTROS INGRESOS CUENTA: _____

SALARIO QUE DESEA: _____

DEPORTES QUE PRACTICA: _____

CUALES SON SUS DIVERSIONES: _____

PERTENECE A UN SINDICATO: _____

OBSERVACIONES: _____

FIRMA: _____

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 13 Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal
Fondo editorial COPARMEX, página 37.
-

SEGUNDA PARTE
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA INCORPORACION DE RECURSOS
HUMANOS A LA ORGANIZACION
CAPITULO V
LA SELECCION DE PERSONAL

5.10 LA SOLICITUD DE EMPLEO

Una vez determinada el área donde serán recibidos los candidatos así como la ejecución de la entrevista preliminar para determinar los requisitos mínimos del candidato, el siguiente paso es llenar la SOLICITUD DE EMPLEO, que contendrá básicamente datos personales.

Dicha solicitud es una forma impresa que debe llenar el candidato con datos personales y de interés para la organización, con el objeto de conocer al candidato en una forma más precisa. Dicha solicitud tiene dos propósitos: a) inventario biográfico del solicitante y b) sirve como guía al entrevistador para orientar sus preguntas.

La solicitud de empleo varía en cuanto a su forma y contenido, de acuerdo al tipo de organización.

En una forma general podemos decir que todas las solicitudes buscan obtener la información básica necesaria sobre los siguientes puntos:

- Datos personales
- Datos familiares
- Estudios realizados
- Educación o capacitación
- Idiomas
- Conocimiento de maquinaria y herramientas
- Conocimiento de oficina
- Trabajos anteriores (sueldos)
- Asociaciones o clubes que pertenecen
- Pasatiempos
- Referencias personales o comerciales
- Firma del solicitante.

Con estos datos podemos tener ya una visión clara del candidato, en algunas solicitudes existen problemas tales como: demasiadas preguntas innecesarias, preguntas que forzan las respuestas, preguntas incómodas, preguntas aburridas, solicitudes demasiado largas.

Las solicitudes deben ser diseñadas de acuerdo a las necesidades de cada organización, para evitar el desaliento del solicitante a la hora de llenar ésta.

La solicitud debe ser llenada por el propio solicitante, en

forma manuscrita y en el momento de solicitarla. No es recomendable darle la solicitud y que la entregue otro día, el lugar para llenar la solicitud debe ser un lugar tranquilo, confortable y privado.

Otra forma de solicitar empleo es por medio del CURRICULUM VITAE, que es un resumen escrito a máquina del historial del candidato, generalmente se utiliza para personas que aspiran a puestos de nivel superior.

Contenido:

- Datos personales
- Antecedentes escolares y estudios complementarios (idiomas)
- Historial de trabajo
- Pasatiempos o aficiones
- Referencias personales
- Puestos y sueldos deseados, áreas de interés
- Disponibilidad.

Ventajas:

- Ahorra tiempo al solicitante y a la organización (cuando esta bien elaborada)
- Libertad al solicitante para expresarse en el orden y extensión que desee.
- Conocemos al aspirante en la forma de expresarse de sí mismo.
- La presentación del documento nos sirve para valorar a la persona.

Desventajas:

- El solicitante no se expresa de manera natural
- Traen ya preparadas las respuestas bien elaboradas y mediatadas.
- Dicen únicamente lo que les conviene
- No conocemos el tiempo que tomaron para elaborarlo
- Como es escrito a máquina, no podemos conocer el tipo de letra manuscrita del prospecto.

Fotografía
 Reciente del
 Solicitante

SOLICITUD DE EMPLEO
 DATOS PERSONALES

Puesto solicitado Sueldo deseado
 Nombre completo
 Nombre Apellido paterno Apellido materno
 Domicilio
 Calle Núm. Colonia Z.P. Teléfono
 Edad
 Fecha de nacimiento Lugar de nacimiento Nacionalidad
 Estado civil
 Soltero, Casado, Viudo, Separado, Divorciado
 Estatura..... Peso..... Número de cartilla Militar.....
 Número de afiliación al IMSS..... Número del R.F.C.....
 Número de Licencia para manejar.....
 Tiene Ud. otros ingresos Si..... No..... Monto.....
 Concepto.....

DATOS FAMILIARES

Parentesco	Nombres completos	Domicilio	Ocupación
Padre			
Madre			
Esposa			
Hijos			

Número de personas que dependen económicamente de Ud.....

DATOS DE ESCOLARIDAD

Estudios	Nombre de la escuela	Fechas		Obtuvo certificado, diploma o título
		De	A	
Primaria				
Secundaria				
Preparatoria				
Profesional				
Post-Graduado				
Cursos Especiales				

¿ Estudia usted actualmente ?¿Qué año cursa?

¿ En qué escuela ?¿Con qué horario?

IDIOMAS

MAQUINAS

C l a v e		Habla	Lee	Escribe	Traduce	Tipos			
		CMP	CMP	CMP	CMP	Modelos	C	M	P
C = Correcto	Español					Máq. Escr.			
M = Mediano	Inglés					Máq. Sumar			
P = Poco						Calculadora			
						Mimeógrafo			
						Máq. Eléct.			
						Máq. Contab.			
						Otras			

DATOS DE HISTORIAL DE TRABAJO
(Empiece por el actual o último empleo).

Fechas D M A	1) Empresa 2) Dirección	Puesto que desempeñó	Nombre del Jefe	Sueldo		Motivo de Separación
				I	F	
De: - A:	1) 2)					
De: - A:	1) 2)					
De: - A:	1) 2)					
De: - A:	1) 2)					
De: - A:	1) 2)					

DATOS DE REFERENCIAS PERSONALES
(No anote parientes ni jefes anteriores)

N o m b r e	Ocupación	Dirección	Teléfono
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			

DATOS GENERALES

Deportes que practica:
 Asociaciones y Clubes a los que pertenece.....
 ¿Está dispuesto a viajar por la Cia.? Si...No.... ¿Por qué?.....
 Trabaja en la compañía algún pariente de Ud?.....¿Cuál es su nombre.....¿ Trabaja en la compañía algún amigo de -- Ud?.....¿Cuál es su nombre?
 ¿Cómo entró Ud. en contacto con la Compañía?
 Por anuncio en los Periódicos Si.....No.....¿Qué periódico?.....
 Por conducto de una agencia de empleos Si.....No..... ¿Cuál agencia? Por conducto de un empleado de la compañía -- Si.....No..... ¿Cuál es su nombre?.....
 Directamente por iniciativa propia Si.....No....
 Otro.....

En caso de que la compañía aceptara sus servicios en qué fecha podría comenzar a trabajar?

OBSERVACIONES:

(Favor de utilizar el siguiente espacio, si desea aclarar cualquier punto anterior).

.....

.....
 F e c h a

.....
 Firma del solicitante

SOLICITUD DE EMPLEO

Información del candidato

DATOS PERSONALES	{ Nombre Domicilio Estado civil Edad Nacionalidad
DATOS LEGALES	{ No. afiliación al I.M.S.S. No. de R.F.C. Servicio militar Licencia Ha sido afianzado (nombre afianza- dora)
INFORMACION FAMILIAR	{ Padres Dependencias Medio económico Conyuge e hijos
HISTORIA DE TRABAJO	{ Fechas Empresas Puestos Sueldos Causas de separación Labores
REFERENCIAS PARTICULARES	{ Nombre Dirección Ocupación Tiempo de conocerlo
CONOCIMIENTO DE MAQUINARIA	{ Oficina Taller Fábrica
ESCOLARIDAD	{ Escuela Nombre Fechas Estudios actuales Título Idiomas

5.20 TIPOS Y TECNICAS DE ENTREVISTAS

Empezaremos por dar una definición de entrevista: "La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se forman determinadas decisiones" 14.

Con esto nos damos cuenta de que la entrevista es una conversación e intercambio de expresiones para llegar a un fin determinado.

La entrevista requiere del entrevistador un gran conocimiento y dominio de si mismo, adiestramiento y experiencia, ya que la entrevista es una técnica que requiere práctica constante.

Nos podemos dar cuenta fácilmente de los objetivos generales de las entrevistas que son:

- Dar información
- Obtener información y,
- Establecer una relación de simpatía

Así pues, la entrevista de selección tiene como propósito, el elegir al candidato que por sus características, habilidades y experiencias satisfagan mejor los requerimientos del puesto. La entrevista de selección se enfoca a dos aspectos principales:

1. Obtener del candidato información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, interés, etc.
2. Informar al interesado las características, ventajas y desventajas del puesto que va a ocupar, así como las oportunidades que se pueden presentar a futuro.

En el proceso de reclutamiento y selección, básicamente se tocan dos tipos de entrevistas:

1. La entrevista inicial o previa.- es el primer contacto personal que tiene el candidato con la organización, con el fin de:
 - a) Tener una impresión personal del individuo
 - b) Ver que cumpla con los requisitos mínimos del puesto y con las políticas de la organización tales como: horario, sueldo deseado, sexo, edad, disponibilidad, distancia de su domicilio al trabajo, etc.

- c) Aclarar y confirmar con el candidato los datos expuestos en la solicitud: escolaridad, profesión, idiomas, causas de separación de otros empleos, etc.
2. La entrevista formal o profunda.- nos indica el investigar más a fondo y en detalle a los candidatos con respecto a su personalidad sobre:
 - a) Familia
 - b) Trabajos anteriores
 - c) Carácter
 - d) Motivaciones y actitudes
 - e) Intereses
 - f) Cultura

Esta entrevista posterior a la solicitud es útil para ampliar complementar o aclarar los datos de la solicitud, en la mayoría de los casos dicha entrevista se realiza después de las pruebas de aptitudes o pruebas psicológicas, es recomendable que dicha entrevista la realice un psicólogo (industrial) debido a sus conocimientos técnicos y entrenamiento en este tipo de situaciones.

Las formas de entrevista que podemos aplicar son fundamentalmente dos, la ENTREVISTA DIRIGIDA y la ENTREVISTA NO DIRIGIDA.

Entrevista dirigida.- consisten en que el entrevistador hará las preguntas sobre los aspectos que considere de su interés y los cuales deberán ser contestados por el entrevistado.

Entrevista no dirigida.- consiste en que el candidato entrevistado se le da la libertad de expresarse lo más profundamente y con esto el entrevistador debe de escuchar cuidadosamente y no discutir, sino solo de vez en cuando hacer preguntas breves y así poder conocer al entrevistado sobre sus aspectos que considere importantes. Hasta cierto punto podemos dejar que el entrevistado lleve el paso de la entrevista y solo al final el entrevistador hará las preguntas sobre los aspectos que no hayan quedado muy claros.

TECNICAS DE ENTREVISTA

Son todos los procedimientos, recursos e instrumentos con los cuales lograremos el objetivo de la entrevista, que es como ya lo habíamos mencionado al principio: dar y obtener información y establecer una relación de simpatía.

Todo administrador o el encargado de llevar la entrevista, debe captar primero el mensaje de el entrevistado, para poder deducir qué técnica es la que aplicará al candidato.

Casi por lo general, todo entrevistado llega con un número de terminado de resistencias, ya sea por la entrevista y por su forma de ser. Sin embargo, le corresponde al administrador o entrevistador, eliminar dichas resistencias, utilizando las técnicas necesarias para que el entrevistado se sienta tranquilo, seguro y confiable, y con esto lograr una buena comunicación entre ambas partes.

Para llevar a cabo lo mejor posible una entrevista es necesario estudiar para saber en que consisten los siguientes factores y así poder hacer uso de ellos de acuerdo al que más nos convenga.

1. Preparación previa a la entrevista
2. Cómo obtener los datos
3. Conocer al entrevistado
4. Terminación de la entrevista

1. Preparación previa a la entrevista.- es de importancia saber lo que desea obtener el entrevistador de la entrevista y por consiguiente tener el mayor conocimiento posible sobre la persona a entrevistar (basándose en los datos de la solicitud de entrevista o solicitud de empleo.) En forma general la entrevista nos ayudará a conocer a la persona entrevistada.

- a) Ambiente físico.- es el lugar donde se llevará a cabo la entrevista, debe de estar bien iluminado, ventilado, tranquilo y privado, para que pueda expresarse tranquilamente.
- b) Ambiente psicológico.- prepara a los dos participantes a un intercambio de ideas, sentimientos, actitudes, etc. el entrevistador debe de manifestar hacia el entrevistado aceptación, seguridad y confianza.

Con la entrevista debemos buscar un ambiente de cordialidad y confianza mutua, comprensión e interés sobre los objetivos comunes.

El entrevistador debe hacer sentir al entrevistado, que sus ideas de éste son importantes y de interés, para si lograr que el entrevistado se sienta importante o que si le interesa a la organización.

La entrevista debe atravesar por tres fases que son:

RAPPORT → CIMA → CIERRE → TERMINO DE LA ENTREVISTA

- Rapport.- es la primera etapa de la entrevista que busca eliminar las tensiones y angustia del entrevistado, es decir lo de bemos de tratar con amabilidad, simpatía y con interés a la hora de que éste se exprese, para que así se sienta que el entrevistador si lo toma en cuenta.

Para crear mayor confianza y seguridad en el entrevistado, es necesario que el entrevistador antes de entrevistar al candidato, le haga mención de las características de la empresa, sus presta ciones, el horario, etc. en otras palabras el rapport lo que busca es romper la barrera entre ambas partes.

El entrevistador debe mostrarse cordial, amistoso, para dismi nuir la ansiedad y timidez del entrevistado. A continuación men cionaremos algunos aspectos para lograr el "rapport":

- Tratar con cortesía
- Interés al escuchar
- Hacer preguntas extensas en lugar de específicas
- Seleccionar áreas que le sean familiares al solicitante e irlo introduciendo poco a poco a las que nos interesan.
- Decirle que los datos que nos proporcione serán tratados confidencialmente.

Algunos impedimentos para no lograr el "rapport" son:

- Burlarse del candidato y dejarlo en ridículo
- Atender otras cosas, mientras el candidato habla (conteg tar el teléfono, entrada de otras personas, revisar el co rreo, etc. por parte del entrevistador).
- Tratar con desprecio
- Hacer muchas preguntas precipitadas.

El tiempo recomendable para crear el rapport es de 5 a 15 mi nutos, sin embargo, hay candidatos que durante todo el tiempo de la entrevista no se calman, no tienen confianza y por lo tanto se

muestran ansiosos, cautelosos, defensivos y desconfiados.

- Cima de la Entrevista.- una vez que ya se logró la confianza del entrevistado, se profundiza la entrevista con respecto a los datos de mayor interés, es decir, el entrevistador guiará al candidato sobre los aspectos más importantes.

- Cierre o Término de la Entrevista.- en el momento en que vaya a terminar la entrevista, (de 5 a 10 minutos antes de que termine) es preciso empezar a manifestar que se va a acabar ésta con frases como:

- " Antes de terminar voy a hacerle una pregunta más "
- " Antes de que se acabe nuestra entrevista dígame... "
- " Como último punto dígame... "
- " Para acabar méncioneme... "
- " Y por último quisiera saber acerca de... "

Esto ayudará al entrevistado a prepararse con éxito para el fin de la entrevista.

Una vez terminada la entrevista, debemos informarle al entrevistado que va a suceder, por medio de frases como:

- " Nosotros le avisamos por telegrama nuestra decisión "
- " Porfavor comuníquese el miércoles y le diremos nuestra decisión "

Quando el candidato es rechazado, se le dará una explicación, para que comprenda que la entrevista sí valió la pena y no se vaya con la idea de que fue rechazado, sugerirle también a donde más puede recurrir.

2. Como obtener los datos.- Para obtener los datos e información del entrevistado es necesario comprender tres aspectos que son: ESCUCHAR, OBSERVAR Y PREGUNTAR.

Escuchar.- El entrevistador debe ser buen oyente, para obtener toda la información que necesita. La entrevista implica para el entrevistado: tiempo, esfuerzo, datos que considera confidenciales, etc. lo que origina resistencia y precaución.

El buen entrevistador (oyente) debe utilizar todos sus sentidos para captar lo que nos dice y muestra el entrevistado. El entrevistador trabajará principalmente con sus oídos y ojos para darse cuenta del comportamiento del aspirante.

La actitud del entrevistador va a ser determinante para el en

trevistado, ya que los gestos e inflexiones del entrevistador, mientras escucha, pueden alentar o inhibir al entrevistador.

Hay que tomar en cuenta, del entrevistado, el tono de voz, expresiones faciales, expresiones emocionales, con las que expresa sus ideas. También el entrevistador debe analizar las expresiones no verbales del entrevistado como son: cambio de color de la tez, golpear en el escritorio, temblor en la mano y a la hora de hablar respiración agitada, tartamudeo, cambios bruzcos de voz, mirada vaga, sudor en la cara y manos, etc. por último diremos que una persona que sabe escuchar, ayuda al que habla a transmitir sus mensajes.

Observar.- La observación nos ayuda a obtener información del entrevistado, de acuerdo a aspectos significativos de su conducta. Se debe de observar cómo se comporta el entrevistado en el momento de la entrevista, qué reacciones tiene ante la autoridad que es el entrevistador, cómo se relaciona, etc.

La observación la debemos de aplicar desde el momento en que el entrevistado penetra a la oficina y se sienta, para observar el comportamiento de su conducta: modo de andar, movimiento de manos, cara, expresiones no verbales, miradas, etc. todo esto nos va a permitir calificar al candidato positivamente o negativamente.

En la comunicación intervienen varios factores no solo la comunicación verbal, sino también los gestos, actitudes, postura, etc. por parte de ambos (entrevistador y entrevistado) los cuales transmiten mensajes que se deben evaluar, conocer y decifrar.

Preguntar.- Las preguntas son los medios más directos para obtener información del entrevistado. Se debe de formular la pregunta adecuadamente, ya que de esta forma va a depender la respuesta que se reciba, es decir el entrevistador debe saber como aplicar y hacer la pregunta. Para llevar a cabo la entrevista con preguntas debemos ver algunos aspectos de importancia como son:

1. Trazar un plan de preguntas, las cuales nos permitan la información necesaria.
2. Expresarse con un lenguaje sencillo, claro y comprensivo, para el entrevistado.
3. Ver que el entrevistado ha comprendido la pregunta.
4. Buena formulación de pregunta y también la interpretación de las respuestas.

Las preguntas las podemos realizar de dos tipos: abiertas y cerradas.

- La pregunta abierta.- no sigue ningún orden, proporciona información que no esperabamos, provoca respuestas muy amplias, es decir se deja que el entrevistado hable lo más que se pueda acerca de un tema o áreas no especificadas.

- La pregunta cerrada.- siguen un esquema, son preguntas que se hacen concretamente sobre los temas o áreas a estudiar, y así obtener la información necesaria, puede ser contestada con muy pocas palabras. Sin embargo, hay casos en los que se emplean ambas preguntas. Ejemplo: sobre un gerente de ventas:

- Pregunta abierta: ¿ Podría hablar de su experiencia como gerente de ventas ?

- Pregunta cerrada: ¿ Digame usted cuántos agentes de ventas tiene a su cargo ?

Para obtener más información o aclarar algunos puntos podemos usar algunas técnicas, dichas técnicas son las siguientes:

- a) Técnica del silencio.- consiste en animar al entrevistado con gestos suaves y guardando silencio para que éste continúe hablando, esta técnica se debe de usar una vez que ya se logró el rapport. También podemos hacer exclamaciones como: "hummm, aja, mm" en un tono suave para darle seguridad y dejar que el candidato continúe hablando.
- b) La pregunta gufa.- formular preguntas claves que dirijan al entrevistador a otros temas, sin hacer un cambio brusco de tema. Ejemplo: "en cuanto a su trabajo anterior, ¿ podría decirme... ?
- c) La pregunta reformulada.- repetir lo que el entrevistado ha dicho, esto hace que el entrevistado vea que está siendo escuchado y comprendido. Ejemplo: ¿ así que usted controlaba a los vendedores ?
- d) La pregunta eco.- consiste en repetir el final de la frase que acaba de decir el entrevistado para ampliar el tema del que habla. Ejemplo: "me encargaba de supervisar a los vendedores" ¿ vendedores ?
- e) La pregunta de confrontación.- pedirle al entrevistado datos y pruebas sobre lo que nos está diciendo, ésta se emplea cuando el entrevistado quiere sorprender o impresionar.

nar al entrevistador. Ejemplo: "sabiendo que usted afirma manejar todo tipo de maquinaria pesada, por favor demuéstrenoslo manejando una motoconformadora".

- f) Utilizando la mímica del agrado.- dar gestos de aprobación a la hora en que se expresa el candidato, para alejtarlo, darle confianza y que siga hablando.
- g) Utilizando la mímica de desagrado.- es lo contrario a la anterior con gesto de no aprobación, de desagrado. Esto no permite ver la seguridad en si mismo del candidato y como reacciona ante esta presión, si se pone nervioso o inseguro.
- h) Presión del tiempo.- se le pide al candidato que en cierto tiempo nos explique un tema de interés. Esto con el objeto de medir la capacidad de organización de sus ideas ejemplo: "haga favor de explicarme en 10 minutos..."
- i) Con expresiones de estímulo.- dan a entender al entrevistado que el entrevistador comprende, escucha y está interesado en él. Ejemplo: El entrevistador puede decir: -- "caray", "que interesante", "perfecto", "muy bien", "comprendo", "adelante",... todo esto para que el entrevistado continúe hablando y se sienta con confianza.

Estas son tan solo las más comunes, sin embargo, existen muchas más, su aplicación de estas técnicas depende del conocimiento y la experiencia del entrevistador para poder aplicarlas.

3. Conocer al entrevistado.- Cuando el entrevistador crea un ambiente cómodo y de confianza para el entrevistado, se dispone a tener un conocimiento general del entrevistado. Este conocimiento lo podemos ver en dos partes: una que incluye la apariencia física, trato, forma de comunicarse, capacidad de relación, presentación, empatía, cooperación, veracidad y sinceridad demostrada a lo largo del encuentro. La otra es un plano más profundo ya que con la integración de los resultados obtenidos en lo mencionado anteriormente y con la información que nos proporcionó el entrevistado, se pretende establecer cuáles son sus actitudes básicas y motivaciones hacia si mismo, hacia los demás y hacia el futuro.

Para conocer al entrevistado es preciso conocer todas sus facetas de su vida: su pasado, su presente y su futuro.

Una de las características generales de todos los entrevista

dos es, que en el momento de la entrevista, suelen a veces ocultar las cosas que creen no convenientes para el entrevistador, y que piensan pueda interferir para no lograr el puesto vacante; es decir el entrevistado, tratará siempre de causar la mejor impresión posible, pues la necesidad de conseguir el empleo así lo requiere.

Debemos de tomar en cuenta que existe gran variedad de candi datos, es decir todos son diferentes y por lo tanto, no poseen las mismas características, sin embargo, podemos agruparlos o clasifi carlos según sus características más comunes, en grupos y sub-gru pos. Esta clasificación nos va a servir para conocer a los entre vistados y saber cual o cuales técnicas de entrevista debemos em plear para el candidato.

CLASIFICACION DE CANDIDATOS

1. Candidato tímido.- la ansiedad y la inseguridad es lo que detiene al candidato a hablar con confianza, lo que debe hacer el entrevistador es darle apoyo, trato amable con sonrisas y afecto para lograr la confianza. Otro punto importante es la manera de hacerle las preguntas, la ex presión facial y la postura de sentarse del entrevistador lo cual demostrará el comportamiento positivo o negativo del entrevistado. Una vez que ya se logró la confianza en el entrevistado, se pasará a tocar los temas de inte rés poco a poco.
2. Candidato agresivo.- este tipo de candidatos generalmen te tratan de llevar la entrevista, es decir se sienten ca paces de enfrentarse al entrevistador sin ningún temor y a veces hablan más de lo debido, lo que se recomienda es un corto rapport y dejarlo que hable bastante al princí pio ya que poco a poco irá disminuyendo su participación y es el momento en el que el entrevistador deberá condu cir suavemente la entrevista.
3. Candidato manipulador.- es el entrevistado que trata de ganarse al entrevistador haciéndolo sentir una persona im portante con frases como: "oh, ¿usted es el famoso señor González? me han dicho que es usted muy inteligente, y es por eso que lo quería conocer, a propósito me pareció ver lo el otro día en la televisión, el gerente es amigo mío y me ha hablado mucho de usted".

Muchas veces el entrevistador cae en la trampa y piensa: "que buena persona es, es lo que andabamos buscando". Además de que es

tos candidatos utilizan estas frases para desviar la entrevista sobre aspectos que no pueden contestar. La técnica que debemos usar es no dejarse engañar por el entrevistado y no apartarse de las metas fijadas en la entrevista.

4. Candidato embustero.- Es el candidato que exagera demasiado sobre las cosas. Por ejemplo: el entrevistado dice: siempre he tenido éxito en las ventas; en mis trabajos anteriores he ocupado el primer lugar, etc., la técnica a aplicar será la de confrontación.
5. El candidato derrotado.- es aquel que antes de la entrevista va con la idea de que será rechazado, la técnica a seguir sería, mucho "rapport", entusiasmarlo, explicarle sus habilidades que posee y motivarlo.
6. El presuroso.- es aquel que trata de llevar rápido la entrevista, con el fin de terminarla lo más pronto posible y que no se le pregunte mucho. Ejemplo: el entrevistado cada que se le pregunta consulta su reloj; a veces dice ¿no tardará la entrevista verdad? porque llevo prisa, - tengo un compromiso, etc., la técnica a seguir es: -- "rapport" corto, interesarlo en el puesto e irle intercalando preguntas suaves conforme se vaya calmando.
7. El simpático.- es aquel que al recibirlo nos dice por ejemplo: "espere que le cuente lo que me paso..." " a propósito de eso me acabo de acordar de un chiste.- ¿sí no está muy ocupado se lo cuento?. Utilizan esto --- cuando sienten que se les va ha preguntar algo difícil, - la técnica a seguir es: "rapport" corto, preguntas directas y límite de tiempo.
8. El parlanchin.- es el que nos dice: "que calor esta haciendo estos días, ¿verdad?, también utilizan esto cuando sienten que se les pregunta algo difícil, la técnica a seguir es la misma del caso anterior.
9. El dramático.- son los candidatos que en el momento de que se les entrevista, y sienten que no pueden contestar sorpresivamente dice: "fijese que mi hijo está muy malo, - además el dueño de la casa me subio la renta... y ... y". Todo esto con el afan de causar lastima y así buscar el empleo. Técnica: no establecer rapport y terminar rápido la entrevista.

Con esto nos damos cuenta de todos los tipos de candidatos a los cuales se puede enfrentar el entrevistador, así como las técnicas que podrá aplicarles, de acuerdo a sus características manifestadas en la entrevista.

CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADOR

Es difícil establecer cuáles son todas esas características, sin embargo, trataremos de deducir las más comunes.

- Respetar al entrevistado
- Establecer una atmósfera y relación de confianza
- Saber escuchar, observar y preguntar. (esto ya se explicó en párrafos anteriores)
- Planear el curso del proceso, el cual no será rígido
- Capacidad de observación, tratar de captar todo lo que nos dice o trata de decir, así como entenderle.
- Tratar al entrevistado, sin tomar en cuenta su cultura, estudios, nivel social, económico, etc. sin que esto afecte al entrevistador para tomar decisión, ya que puede resultar que el entrevistado sea superior o inferior, y esto le afecte al entrevistador.
- Etica profesional: evitar violar las creencias de los candidatos, respetarlas, guardar confidencialmente la información obtenida, evitar críticas, respetar sus costumbres, - etc.
- La forma en que se exprese el entrevistador sea comprensiva para el entrevistado.
- Hablar el entrevistador con un tono de voz apto, ya que esto puede cambiar el significado de las frases de la entrevista.
- Evitar prejuicios, es decir al encontrarse candidatos con características distintas a las del entrevistador y que no considere tolerable, el entrevistador lo va a rechazar, pero sin embargo, encuentra candidatos con sus mismas características, lo va a aceptar.
- Aceptar al entrevistado sin criticarlo
- Saberse adaptar al tipo de candidato que se le presente.

Como habíamos mencionado al principio, existen mucho más características del entrevistador, pero ya las mencionadas son las más comunes que se presentan para cada entrevistador.

PROCEDIMIENTO PARA CONDUCIR LA ENTREVISTA

El paso antes de la entrevista de selección es examinar los datos de la solicitud, con el propósito de tener un conocimiento

previo de la persona que se va a entrevistar. Nos interesa conocer el nombre del solicitante, puesto y sueldo deseado, grado escolar, experiencia trabajando y disponibilidad.

Pues bien, la solicitud de empleo, se utiliza generalmente como guía para realizar la entrevista, y preguntar sobre aquellos puntos confusos y no muy claros.

Dentro del procedimiento para conducir la entrevista la dividiremos en dos partes a estudiar: a) modo general de conducirla y b) las áreas a investigar.

a) Modo general de conducir, aquí quedan comprendidos los siguientes puntos:

- " Recibir al entrevistado lo más amable que se pueda
- Demostrar el entrevistador, su interés en el entrevistado
- Cuidarse el entrevistador de no ser él el entrevistado
- Sencillez y cordialidad para brindarle confianza al entrevistado.
- Observar lo mejor al candidato en cuanto a su personalidad cultura, presentación, sus reacciones, etc.
- Buscar la lealtad, el interés y la discreción
- Cerrar la entrevista, anunciándole al entrevistado el motivo por el que no es contratado, de lo contrario se pasará al siguiente trámite.
- Al término, hacer un resumen de lo observado " 15

b) Las áreas a investigar, consiste en aclarar algunos puntos básicos de la solicitud que no hayan quedado muy claros, o bien que se desee profundizar más sobre dichos datos, estos son:

1. Historia familiar

- ¿ Con quién vive y cómo vive el solicitante ?
- ¿ Cuánto tiempo tiene de radicar en el domicilio que indica ?
- ¿ A qué se dedican sus familiares cercanos ?
- ¿ Situación socio-económica ?
- ¿ Cuántas personas viven con él ?
- ¿ Cuántos hermanos tiene, y que lugar ocupa ?
- ¿Cuál es su relación con su familia ?
- ¿ Qué responsabilidad tiene con su familia ?

Esto nos permite conocer al entrevistado con respecto a sus familiares y así ver con que tipo de persona se va a trabajar.

2. Historia educacional, para conocer si reúne la escolaridad

dad que se requiere para el puesto y los posibles problemas que ha atravesado (si existieron) al momento de realizarlos.

- Nivel escolar alcanzado
- Continuidad en los estudios
- Interrupciones y años reprobados, causas.
- Relaciones con maestros y compañeros
- Estudios complementarios
- Fechas de los estudios

3. Historia laboral, conocer cuál ha sido su desarrollo en otros empleos y ver si se puede adaptar al puesto a cubrir.

- Que trabajos ha realizado y su relación con el puesto que solicita.
- Estabilidad y continuidad en sus otros trabajos
- Responsabilidades en los otros puestos
- Cómo fue su relación con las personas, en sus otros trabajos (jefes, compañeros, subordinados, etc.)
- Intereses y motivaciones en sus trabajos
- Motivos de separación de sus trabajos
- Fechas en las que trabajó (tiempo) y sueldo o salarios percibidos)

4. Ambiente social, conocer en qué ocupa su tiempo libre

- Ambiente social
- Amistades más frecuentes y cómo influyen en su conducta
- Su sociabilidad
- A qué se dedica en sus días y horas libres

5. Planes para el futuro, cuáles son sus propósitos a alcanzar

- Cuáles son sus planes a futuro (tanto en el trabajo, como sociales, educacionales, familiares, etc.)
- Cuáles son sus intereses
- Obstáculos que ha vencido

La finalidad de estudio de estas áreas es conocer al candidato y ver si entra dentro del puesto vacante.

4 TERMINACION DE LA ENTREVISTA

La duración de la entrevista depende del tipo de información que sea necesaria y la facilidad con que se vaya obteniendo, así como también el tipo de entrevistado y entrevistador. Cuando el entrevistador considere que se ha obtenido la información necesaria para tomar una decisión se debe de dar por terminada la entrevista. En el momento de terminar la entrevista se deben de tomar en cuenta los siguientes pasos (algunos ya se han mencionado anteriormente).

- a) Revisar los datos obtenidos y sacar un resumen del entrevistado.
- b) Decirle al entrevistado, si es rechazado, las causas y el motivo, y orientarlo hacia donde puede recurrir, en caso contrario, informarle cuál es el paso a seguir, o también decirle que se comunique un determinado día, para informarle acerca de la decisión que se haya tomado.
- c) Despedir al entrevistado cordialmente, con cortesía y en forma breve, agradeciéndole su visita.

Este punto es determinante para el entrevistado, ya que al final de éste podrá tomarse una decisión, ya sea que es rechazado o bien, que ha pasado dicha entrevista y así continuar con el siguiente paso del proceso de admisión y empleo.

5.30 PRUEBAS, EXAMENES O TESTS PSICOLOGICOS

Las pruebas, tests o exámenes psicológicos, nos sirven para obtener información complementaria, (al igual que las entrevistas, examen médico, encuesta socio-económica, etc.) sobre el candidato y a si ver si cumple con los requisitos que demanda el puesto.

Dichas pruebas psicológicas nos van a servir para conocer las características de las personas; el conocimiento de la personalidad temperamento, aptitudes, intereses, habilidades, rendimientos, capacidades, etc. Todo esto con el fin de seleccionar al mejor candidato y acomodarlo al puesto más adecuado a él.

Se recomienda que dichas pruebas o exámenes psicológicos los lleven a cabo los psicólogos industriales o también los administradores, pero que tengan un alto grado de conocimiento y aplicación de dichas pruebas, ya que así solo se podrá valorar los resultados obtenidos.

" Arias Galicia, nos dice que el tests es un método psicológico, mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa " 16

Las características que deben tener los tests, son: validez, -confiabilidad, objetividad y graduable.

- Es válido cuando mide precisamente, aquello para lo cual se le destina. Así por ejemplo: " Las personas que resultaron con el índice más alto de memoria, son las que en el trabajo demuestran tener buena memoria, el tests será válido " 17
Es decir cuantifica con precisión lo que se desea medir.

- Es confiable, sea consistente, es decir cuando arroja dos o más veces los mismos resultados.

- Es objetivo, cuando los resultados son calificados y están libres de cualquier interpretación subjetiva del que califica, es decir los resultados no dependen de los juicios, opiniones o prejuicios de aquéllos que los utilizan.

- Graduable, los resultados pueden expresarse en cifras.

Las formas de realización de las pruebas o tests psicológicos son:

a) Pruebas de ejecución, el sujeto debe operar ciertos instru

mentos de manipulación o aparatos o equipos: ejemplo reunir ambos, manejar un torno, sumadoras, calculadoras, etc.

b) De papel y lápiz, la persona contesta por escrito lo que se le pregunta, hace marcas, traza líneas o dibuja.

c) El individuo examinado, responde oralmente a las preguntas que se le formulan, su aplicación de los tests puede ser individual o colectivo.

- Individual, requiere que cada sujeto tenga a un examinador que se realice individual y en aislamiento para ver como hace las respuestas, las conductas y el tiempo que se lleva.

- Colectivo, es menos controlado y solo un grupo pequeño supervisa su aplicación.

En cuanto al tiempo empleado para realizar los tests:

a) DE VELOCIDAD.- se da un límite de tiempo, haya o no contestado toda la prueba.

b) DE CAPACIDAD O POTENCIA.- no se da límite de tiempo, y se observa la habilidad de la persona para contestar el examen.

A continuación se presenta la clasificación de las pruebas o tests:

- DE NIVEL MENTAL.- Tener una idea general del nivel mental el examinado, ya sea superior, igual o inferior, de acuerdo a su grupo de edad.

- DE CONOCIMIENTO.- Lo que el examinado sabe acerca de cierto sector cultural.

- DE RENDIMIENTO.- Miden la eficiencia del sujeto para realizar una tarea o actividad.

- DE APTITUD.- Miden los conocimientos o habilidades para ejecutar determinada actividad o tarea: habilidad numérica, habilidad mecánica, inteligencia mecánica y otras.

- DE INTERESES.- Identifican el interés en determinadas áreas, es decir, el individuo muestra un interés en cierta área. Esto le permite al examinador tener una visión acerca del tipo de trabajo que puede desarrollar y satisfacer el examinado.

- DE PERSONALIDAD.- En estas pruebas, el individuo reacciona de acuerdo a sus características de personalidad, frente a los distintos estímulos que se le presenten. En estos tests se va a evaluar su comportamiento, actitudes, motivación, impulso y estabilidad emocional.

- DE INTELIGENCIA.- Formas de evaluar la inteligencia del examinado a través de sus distintas formas de funcionamiento tales como: memoria, razonamiento, percepción, vocabulario, rapidez, de aprendizaje, etc., es decir, mide la habilidad y capacidad mental para aprender.

Como ya lo mencionamos anteriormente, la selección, aplicación y valorización de estas pruebas o tests requieren de una persona con suficientes estudios y práctica (se sugiere a un psicólogo industrial) sobre estas pruebas psicológicas.

Cuestionarios psicológicos, nos sirven también para investigar los conocimientos, las reflexiones, las reacciones sentimentales, actitudes y opiniones del examinado, ante diversas preguntas sobre aspectos diferentes. Los cuestionarios deben ser claros y precisos.

Tipos:

a) Cuestionarios optativos.- El interrogado se limita a contestar con un si o un no, y si hay duda con un signo de interrogación ¿ ?.

b) Cuestionarios selectivos.- Cada pregunta tiene varias respuestas, y el interrogado escoge solo una.

c) Cuestionarios libres.- Libertad para contestar.

d) Cuestionarios mixtos.- Combinación de los anteriores.

Las aptitudes las podemos clasificar en:

Verbal.- Facilidad de palabra, lenguaje, amplitud de vocabulario, etc.

Numérica.- Operaciones aritméticas simples.

Memoria.- Se caracteriza por la recordación de material, -- aprendido recientemente.

Visualización.- Realización de tareas que impliquen relaciones especiales.

Fluidez mental- Cuando se tiene que dar una respuesta rápida o adaptaciones a tareas.

Rápidez de percepción.- La identificación rápida de ciertas cosas.

Aptitud inductiva.- Requerida en el descubrimiento y aplicación de alguna regla o principio que esté operando en una situación.

Aptitud deductiva.- Aptitud para razonar.

Todos los tests actuales de aptitud mental están formados de preguntas para medir algunas de estas aptitudes.

Cabe hacer notar que la venta de tests o pruebas psicológicas y psicométricas, por razones del uso inapropiado que se les puedan dar, y por ética profesional, está restringida, ya que no cualquier persona las puede adquirir, y obviamente, aplicar e interpretar.

Por ello, sus distribuidores exigen al comprador determinados requisitos, como cédula profesional de psicólogo o copia del título, o algún documento oficial o carta en donde acreditan, debidamente, tener la capacidad necesaria para el uso del material psicológico.

Una vez que el aspirante ha pasado por las pruebas o exámenes psicológicos y todas las fases anteriores, se debe de proceder a una entrevista con el jefe inmediato superior del puesto vacante, con el fin de que éste manifieste su opinión del candidato y así poder tomar una decisión, ya que éste es el encargado del puesto vacante. Posteriormente y una vez terminada dicha entrevista, se pasará a la siguiente fase del proceso de admisión y empleo, que es la encuesta socio-económica, es decir, investigar al candidato en los datos que manifiesta en su solicitud.

5.40 INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA

El fin principal de esta investigación es comprobar y conocer los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista.

Se recomienda que la persona encargada de realizar la investigación, la realice en forma personal y no solo por teléfono, correo, cartas de recomendación o agencias, ya que por medio de éstas no podremos obtener todos los datos necesarios y precisos, debido a que en muchas ocasiones proporcionan datos falsos debido a que la investigación no es personalmente, con lo cual permitiría ver la realidad de la investigación.

Tomando como referencia los datos proporcionados en la solicitud de empleo y en la entrevista. Se pasará a un mayor estudio y análisis de los datos de mayor interés como serían: (en forma resumida).

1. Antecedentes familiares.- esposa, padres, hermanos, relaciones familiares.
2. Antecedentes personales.- nombre, fecha y lugar de nacimiento, estado civil, domicilio, datos generales del conyuge y de los hijos.
3. Situación económica.- ingresos, egresos y propiedades.
4. Intereses.- escolaridad, diversiones, asociaciones o clubes, religión.
5. Antecedentes escolares del candidato.- fechas y nombres de las escuelas, cursos, etc.
6. Salud.- enfermedades, accidentes, y operaciones.
7. Documentos.- acta de nacimiento y matrimonio, certificados escolares, cartilla, cédula profesional, R.F.C., IMSS o ISSSTE, licencia, pasaporte y certificado de antecedentes penales.
8. Habitación.- domicilio localizado, mobiliario, número de cuartos, lejanía, habitabilidad (confort), tiempo de habitarla.

9. Antecedentes de trabajo.- nombre de las empresas, domici-
lios, fechas de ingresos y egresos, sueldos, cargos o-
puestos desempeñados, motivos de salida, nombres de sus
jefes, relaciones con sus compañeros, perteneció a un
sindicato, puntualidad y honradez y cualquier otra infor-
mación que sirva para complementar la investigación.

Al momento de hacer mención, de que la investigación se reali-
ce en forma personal, nos referimos a que el investigador debe de-
recurrir al domicilio del solicitante, y también a los centros de
trabajo donde haya prestado sus servicios, todo esto con el fin de
obtener la información precisa y compararla con la información que
nos proporcionó el candidato en la solicitud, y así poder compro-
bar la verdad de la información que nos dió el candidato.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION FAMILIAR, ECONOMICA Y HABITACIONAL

DATOS PERSONALES

Nombre del solicitante _____

Edad _____ Sexo M _____ F _____ Estado Civil _____

Dirección, calle y número _____ Colonia _____ A.P. _____ Teléfono _____

El solicitante vive en compañía de: _____

Depende económicamente de: _____

DATOS FAMILIARES

Datos económicos de la familia: _____

Quién sostiene el hogar: _____

Personas que trabajan en la familia: _____

Cantidad que cada quien aporta: _____

_____ Total \$ _____

DETALLE DE LOS GASTOS MENSUALES

	\$	Observaciones
Alimentación	_____	
Renta o	_____	
Amortización	_____	_____
Ropa	_____	_____
Transportes	_____	_____
Educación	_____	_____
Diversiones	_____	_____
Cuotas	_____	_____
Otros	_____	_____
Total	_____	_____

Servicios médicos que reciben: _____

HABITACION

Tiempo de residir ahí: _____ Domicilio anterior: _____

Localización:

Residencial _____	Clase media _____	Zona industrial _____
Popular _____	Barriada _____	o comercial _____
Pueblo _____	Vecindad _____	Residencial de _____
		lujo _____

Estado del inmueble:

Bueno _____ Regular _____ Pésimo _____ Malo _____

La propiedad o contrato de arrendamiento está a nombre de: _____
Parentesco _____

Nombre de avales: _____

Teléfono _____

Número y tipo de habitaciones:

_____ Sala _____ Comedor _____ Recámaras _____

Cocina _____ Baños.

Otros: _____

MODELO DE CUESTIONARIO SOCIO-ECONOMICO

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

ESTUDIO ECONOMICO Y SOCIAL

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre completo

Lugar y fecha

Con este cuestionario pretendemos ayudarlo. Es indispensable con testar todas las preguntas. Por medio de sus respuestas, conoceremos sus aspiraciones, habilidades e intereses, y podremos asignarlo al puesto más adecuado a sus características personales. - La información proporcionada es estrictamente confidencial. Conteste todas las preguntas en forma manuscrita y brevemente.

1. Datos familiares:

1. Nombre de su padre _____ ¿vive? _____
2. Ocupación de su padre _____
3. Lugar donde trabaja _____
4. Nombre de su madre _____ ¿vive? _____
5. Ocupación de su madre _____
6. Lugar donde trabaja _____
7. Domicilio de sus padres _____
8. Cite a cuatro de sus familiares directos, exceptuando padre, - madre, esposa e hijos:

Parentesco	Nombre	Edad	Domicilio	Lugar donde trabaja

II. DATOS ECONOMICOS:

9. ¿Quién sostiene su hogar? _____
10. Indique los ingresos mensuales de su hogar, especificando la - cantidad que cada quien aporta por concepto de sueldos, y en - caso de haber ingresos por otros conceptos, hacerlos saber _____

Los ingresos totales al mes, son de: \$ _____

11. Indique usted, en forma aproximada, los gastos mensuales de su hogar:

Alimentación	\$	_____
Renta	\$	_____

Ropa	\$	_____
Transportes	\$	_____
Escuelas	\$	_____
Diversiones	\$	_____
Cuotas	\$	_____
Otros	\$	_____
Total	\$	_____

12. ¿Es de su propiedad la casa que habita? _____
 ¿De sus padres? _____
 ¿En cuánto estima su valor actual? _____

Si es alquilada, ¿cuánto paga de renta? _____

13. Describa usted los bienes raíces propios, indicando los siguientes datos:

Ubicación	Valor estimado
_____	_____
_____	_____
_____	_____

14. Describa otros bienes de su propiedad (automóviles, acciones, valores, etc.) _____

III. Datos personales

15. Lugar y fecha de nacimiento _____

16. Cuántos hermanos tiene _____ Hermanas _____

Proporcione los nombres de los que trabajan y en qué empresa.

Nombre	Empresa
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

17. Si no vive con sus padres, ¿con quién y en dónde vive actualmente? _____

18. Si es usted casado (a), llene los siguientes datos:

Nombre de su esposa (o): _____

Lugar y fecha de su matrimonio: _____

¿Cuántos hijos tiene? _____

Indique el nombre, fecha de nacimiento, años cumplidos y ocupación de cada uno de ellos:

19. ¿Ha estado sin empleo? _____ ¿Cuántas veces? _____

Indique fechas, duración y motivo de los desempleos: _____

20. ¿Le gusta leer? _____ Periódico? _____ ¿Cuál? _____

¿Revista? _____ ¿Cuáles? _____

21. ¿Cuántas veces al mes se reúne con sus amigos? _____

Proporcione los datos de tres de sus amigos:

Nombre

Domicilio

Teléfono

Ocupación

22. ¿Le gustan las reuniones? _____ ¿De qué tipo? _____

¿Asiste con frecuencia? _____ ¿Cuál es su lugar predilecto para reunirse? _____

23. ¿Dónde acostumbra vacacionar? _____

24. ¿Qué afición o pasatiempo tiene usted? _____

25. ¿Cómo se expresa mejor, hablando o escribiendo? _____

26. ¿Pertenece _____ o perteneció _____ a algún:

Club (), Asociación (), Sindicato (), Partido político ()

27. Considera importante el cuidado de su persona? _____

¿Por qué? _____

28. Exprese con amplitud las razones que tiene para desear trabajar en esta empresa: _____

29. ¿Le gusta trabajar aislado _____ o rodeado de compañeros? _____

¿Le es indiferente? _____

30. ¿Le gusta más dar órdenes _____ o recibirlas _____?

5.50 EXAMEN MEDICO

Pues bien, una vez que el nuevo empleado o candidato ha vencido todas las fases del proceso, el siguiente paso y último a vencer, es el examen médico, para posteriormente hacer la contratación.

Dicho examen médico le permite a la organización conocer el estado de salud del aspirante a ocupar el puesto vacante. En caso de que no pase dicho examen médico, será rechazado.

Dicho examen médico se lleva a cabo en las últimas fases del proceso de admisión y empleo, debido a que es muy costoso, y es por eso que solo se les aplicará a los candidatos que ya hayan logrado atravesar las fases anteriores.

El examen médico lo debe de realizar un médico de la propia organización o también un médico particular, todo depende del tipo de organización (grande o pequeña).

Por medio del examen médico, también podemos ver qué tipo de trabajo puede realizar y a la vez cuál es el que no puede realizar, debido a su estado de salud. El examen médico no solo se debe aplicar en el momento de ingresar, sino también se debe de realizar periódicamente, con el fin de ver en qué estado de salud se encuentran los trabajadores y así buscar siempre la mayor eficiencia de éstos. Dicho examen médico es un requisito legal por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la S.S.A. o a los Servicios Coordinados de Salud Pública en el Estado de México.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION

1) EXAMEN: Admisión () Periódico: () Especial: ()

Reg. No. _____

Tipo de Industria:

Ubicación de la Industria:

2) Ficha de identificación: Nombre:
 Sexo Edad: Años. Lugar de origen:
 Domicilio Actual
 Estado Civil
 Ocupación Actual
 Trabajo anterior
 Peso

INTERROGATORIO:

3) Antecedentes hereditarios y Familiares:
 Padre: ¿vive? Edad: Padecimiento (s):
 Madre: ¿vive? Edad: Padecimiento (s):
 Hermanos: Vivos M. F. ¿sanos?

Cónyuge: ¿vive? Edad:
 Hijos: ¿vivos? Edad (es) Padecimiento (s):

Padecimientos:
 Diabetes T. B. Ca. Cardiacos Epilepsia
 Alergias Hipertensivos Mentales

4) Antecedentes personales NO patológicos:
 Higiénicas
 Habitación:
 Alimentación
 Alcoholismo: Tabaquismo: Toxicomanías:

5) Antecedentes personales patológicos:

Sarampión:	Quirúrgicos:
Viruela:	Palúdicos:
Rubeola:	Tosferina:
Luéticos:	Parotiditis:
Fínicos:	Amigdalitis:
Alérgicos:	Parasitarios:
Traumáticos:	Transfusionales:
Intolerancias medicamentosas:	

6) MUJERES: Menarquia: Años. Ritmo:
Embarazos: Partos: Abortos Cesáreas:
Fecha de la última menstruación: VSA.
Deformaciones orgánicas:
Integridad física:

7) Estado Actual:

APARATOS Y SISTEMAS:

8) Respiratorio: tos, expectoración, hemoptisis, dolor, disnea, etc.

9) Cardiovascular: dolor, palpitaciones, disnea, edemas, insuficiencia periférica, cefaleas, lipotimias, etc.

10) Digestivo: Apetito, disfagia, regurgitaciones, dolor, dispspsia, náuseas, vómito, hematemesis, ictericia, etc.

11) Urinario: Poliuria, polaquiuria, disuria, ritmo de eliminación, incontinencia, hematuria, pluria, etc.

12) Genita: Mujeres: Alteraciones de ritmo, metrorragias, leucorrea, sintomatología de embarazo, menopausia.

Hombres: Inflamación, dolor, fistula en testículos, erección, eyaculación, esterilidad.

- 13) Endócrino: Perturbaciones somáticas, manifestaciones de: diabetes, bocio, hipertrichosis, insuficiencia suprarrenal, etc.
-
- 14) Musculo-Esquelético: Algias, atrofas, deformidades articulares, movimientos, marcha, etc.
-
- 15) Hemático y Linfático: Manifestaciones de anemia, púrpura, equimosis, sangrado, adenopatías.
-
- 16) Nerviosos: Sensibilidad, motilidad, movimientos involuntarios convulsiones, cefalea, órganos de los sentidos, nervios craneales, sueño, funciones superiores.
-
- 17) Psiquismo: Atención, memoria, ideación, aptitudes.
- 18) Piel y anexos:
- 19) Síntomas Generales: Fiebre, astenia, adinamia, variaciones en el peso.
-
- 20) Terapéutica Previa: _____

B EXPLORACION FISICA

- 1) Inspección general: Sexo, edad (aparente y real), constitución (longilíneo, mediolíneo, brevilíneo), complexión (obeso, atlética o media, delgada), conformación, actitud, facies, movimientos anormales, marcha, estado de la conciencia.
-
- 2) Cabeza: a) Cráneo: forma, volumen, fontanelas y pelo.
 b) Cara: simetría, piel, movimientos, ojos (conjuntivitis, córnea, pupilas, reflejos pupilares). nariz, boca (mucosas, dientes, encías, lengua y orofaringe).
-

3) Cuello: forma, volumen, tiroides, tráquea, latido carotideo, rigidez y movimientos.

4) Tórax: a) Cara posterior: forma, volumen, estado de la superficie, movimientos, vibraciones vocales, sonoridad, ruidos respiratorios, fenómenos agregados.

b) Caras laterales: ruidos respiratorios y fenómenos agregados.

c) Area Precordial: deformaciones, palpitación de ápex y caracteres. Thrill, latido delimitación del área por percusión, ruidos, ritmo, frecuencia y alteraciones, soplos, frotos o chasquidos.

5) Abdomen: Forma, volumen, estado de la superficie, reflejos cutáneos, consistencia, cicatriz umbilical, hernia, visceromegalias tumoraciones, percusión, área hepática y esplénica, ascitis, -- auscultación.

6) Recto:

7) Genitales:

8) Extremidades: forma, volumen estado de la superficie, movimientos, pulso y fenómenos agregados.

9) SIGNOS VITALES: Presión Arterial:
Respiraciones:

Pulso:
Temperatura:

Elaboró el estudio: Dr. _____

Firma y Nombre

Cédula Número:

Registro S.T.P.S. Número:

Registro S.S.A. Número

Fecha de elaboración del estudio clínico:

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 14 Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas
página 265.
 - 15 Administración de Personal lera. parte, Relaciones Humanas
editorial Limusa, lera. edición 1971, página 87.
 - 16 Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas
página 428.
 - 17 Administración de Personal lera. parte, Relaciones Humanas
editorial Limusa, lera. edición 1971, página 89.
-

SEGUNDA PARTE
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA INCORPORACION DE RECURSOS
HUMANOS A LA ORGANIZACION
CAPITULO VI
CONTRATACION E INDUCCION DEL PERSONAL A LA ORGANIZACION

6.10 LA CONTRATACION

Una vez que se ha seleccionado al candidato, el cual ha aprobado todas las fases anteriores del proceso de admisión y empleo, se procede al siguiente paso que es la contratación, cuyo objetivo es formalizar, con base en la ley, la relación de trabajo, para garantizar los intereses, derechos y deberes del trabajador y patrón.

La Ley Federal del Trabajo nos dice:

" Artículo 1°. La presente ley es de observancia general en toda la república y rige las relaciones de trabajo comprendidas - en el artículo 123, apartado A, de la Constitución "

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe. Aun cuando no exista contrato escrito, el trabajador tendrá los mismos derechos, al igual que los que si poseen contrato escrito.

La relación de trabajo se define en el artículo 20 como: la prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera -- que sea el acto que le dé origen), mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo artículo 20: es aquél en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

En el artículo 3° se dice que el trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

Artículo 8.- Nos dice, que el trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral un trabajo personal subordinado.

Trabajo.- Toda actividad humana, intelectual o material.

Artículo 10.- Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores

La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado o determinado.

6.20 NORMAS CONSTITUCIONALES

En este punto haremos mención de las normas constitucionales como también algunos artículos de la Ley Federal del Trabajo, de mayor importancia para la contratación.

Normas Constitucionales:

Art. 123.- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

I.- La duración de la jornada máxima será de ocho horas;

II.- La jornada máxima de trabajo nocturno será de siete horas. Quedan prohibidas; las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años;

III.- Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis, tendrán como jornada máxima la de seis horas;

IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos;

V.- Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos - que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos - que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia, tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos;

VI.- Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en una o en varias zonas económicas; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la industria o del comercio o en profesiones, - oficios o trabajos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para - satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el

orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades industriales y comerciales.

Los trabajadores del campo disfrutarán de un salario mínimo adecuado a sus necesidades.

Los salarios mínimos se fijarán por comisiones regionales integradas con representantes de los trabajadores, de los patronos y del gobierno y serán sometidos para su aprobación a una comisión nacional que se integrará en la misma forma prevista para las comisiones regionales.

VII.- Para trabajo igual debe corresponder salario igual, -- sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad;

VIII.- El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento;

IX.- Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:

a) Una comisión nacional, integrada con representantes de -- los trabajadores, de los patronos y del gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores.

b) La comisión nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará así mismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales.

c) La misma comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que lo justifiquen.

d) La ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares.

e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Los trabaja-

dores podrán formular ante la oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley.

f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas;

X.- El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con marcancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.

XI. Cuando por circunstancias extraordinarias, deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo-excedente un 100% más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas-diarias ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos;

XII.- Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones.

Queda prohibido en todo centro de trabajo, el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar.

XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación, o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

XIV.- Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabi-

lidad subsistirá aun en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario;

XV.- El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas.

Ley Federal del trabajo, artículos de mayor importancia:

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

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

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

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

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

Artículo 23. Los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta Ley. Los mayores de catorce y menores de dieciséis necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato a que pertenezcan, de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del Inspector del Trabajo o de la Autoridad Política.

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

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

I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;

II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;

III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;

IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo;

V. La duración de la jornada;

VI. La forma y el monto del salario;

VII. El día y el lugar de pago del salario; y

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o - adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos - o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y,

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

Artículo 26. La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que derivan - de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad.

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

Artículo 28. Para la prestación de servicios de los trabajadores mexicanos fuera de la República, se observarán las normas si

güentes:

I. Las condiciones de trabajo se harán constar por escrito-- y contendrán para su validez las estipulaciones siguientes:

a) Los requisitos señalados en el artículo 25.

b) Los gastos de transporte, repatriación, traslado hasta el lugar de origen y alimentación del trabajador y de su familia, en su caso, y todos los que se originen por el paso de las fronteras-- y cumplimiento de las disposiciones sobre migración, o por cual--- quier otro concepto semejante, serán por cuenta exclusiva del pa-- trón. El trabajador percibirá íntegro el salario que le correspon-- da, sin que pueda descontarse cantidad alguna por esos conceptos.

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

Artículo 31. Los contratos y las relaciones de trabajo obli-- gan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean con-- formes a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.

Duración de las Relaciones de Trabajo:

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

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

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

I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a preg-- tar;

II. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro-- trabajador.

Contratos a prueba:

Los contratos a prueba no están permitidos por nuestra legis-- lación de trabajo en materia industrial, por lo que los contratos--

de 28 ó 30 días carecen de toda eficiencia jurídica, están prohibidos por la Ley.

Requisitos de un Contrato de Trabajo:

- Nombre del trabajador y patrón
- Nacionalidad (acta de nacimiento o fe de bautizo)
- Edad
- Estado civil
- Domicilio del trabajador y patrón
- Para obra (construcción de una casa)

Tiempo determinado (por un año, por dos años, por sustituir a otro temporalmente).

Tiempo indeterminado (continuo)

- Servicio o servicios que deban prestarse
- Lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo
- La duración de la jornada
- Día y lugar de pago de salario
- Especificar si el trabajador ha sido capacitado.

6.30 EXPEDIENTE DEL PERSONAL

Se recomienda que en el momento en que el trabajador empiece a laborar, ya se tenga en el archivo de personal su expediente -- bien integrado, con los datos siguientes:

- Solicitud de empleo o curriculum vitae
- Dos fotografías
- Acta de nacimiento
- Resultado de pruebas psicológicas y de aptitudes
- Resultado de investigaciones socio-económicas
- Reporte de examen médico
- Copias de datos escolares
- Copias de credenciales de: IMSS o ISSSTE, R.F.C., licencia y licencia sanitaria.
- Certificado de antecedentes penales
- Aviso de autorización de ingreso
- Reglamento interior de trabajo
- Contrato individual de trabajo
- Aviso de alta al IMSS.

AVISO DE AUTORIZACION DE INGRESO

Nombre del nuevo trabajador: _____

Puesto: _____

Area o sección: _____

Salario diario _____ Sueldo _____ Mensual () Quincenal -

() Fecha de ingreso: _____

Autorización
Gerencia General

Autorización
Jefe Inmediato

Autorización
Depto. Personal

Puesto de nueva creación ()

Ingreso para cubrir vacante ()

6.40 LA INDUCCION

La inducción es la última sub-función, de la función total de admisión y empleo. En esta fase el trabajador ya forma parte de la organización, ya está integrado y lo único que falta es orientarlo, de acuerdo a todas las características que posee la organización y que enseguida hablaremos de ellas, todo esto implica el saber integrar al nuevo trabajador.

6.50 PROGRAMA DE INDUCCION

Los primeros días en el trabajo para cualquier persona son críticos, es por eso que hay que tener un programa de inducción bien planeado y organizado, el cual ayudará a ubicar y adaptar al nuevo trabajador.

Dicho programa de inducción debe contener básicamente los siguientes puntos:

- a) Palabras de bienvenida
- b) Historia de la empresa
- c) Políticas de la empresa
- d) Productos o servicios de la empresa
- e) Políticas de personal
- f) Reglamento interior de trabajo
- g) Organización y funciones de la empresa
- h) Servicios y prestaciones para los trabajadores
- i) Políticas de higiene y seguridad
- j) Orientación hacia el trabajo, deberes, normas
- k) Planes de capacitación

Por otra parte se recomienda que al nuevo empleado se le lleve personalmente y se le presente ante su jefe inmediato, el cual deberá presentarlo ante sus compañeros de trabajo. Después se le debe de explicar en que consiste su trabajo y si le queda alguna duda, éste deberá de consultarla con su jefe inmediato. También se le mostraran los sitios que requiere conocer como: lugar de cobro, de herramientas, baños, comedor, etc. Por último, conviene que se señale un auxiliar en los primeros días para que lo oriente y resuelva algunas dudas.

Es recomendable para todo nuevo empleado, se le obsequie un Manual de Bienvenida, el cual contenga la información general de la organización, (sus características) como sería: historia de la organización, prestaciones, sus productos que fabrica, organigramas, sucursales, vacaciones, sueldos, políticas, departamentos, seguros, horarios, servicios médicos, etc.

Por último se recomienda para ver si se ha cumplido con el -- programa de inducción para el nuevo empleado, llenar la lista que a continuación se muestra:

Debe ser llenada por la persona encargada de la inducción para comprobar, si se le informó todo lo necesario al nuevo empleado o trabajador.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
(Programa de Inducción)
Lista de Verificación

Nombre del nuevo empleado: _____ Fecha: _____
 Departamento o sección _____ Puesto: _____
 Jefe inmediato: _____

Señale con palomita () la información que sobre cada enunciado se haya explicado al nuevo empleado.

A. Información general de la empresa

- | | |
|---|-----|
| 1. Manual corporativo de bienvenida | () |
| 2. Organigrama de la empresa | () |
| 3. Organigrama de su área/departamental | () |
| 4. Reglamento interior de trabajo | () |
| 5. Directorio telefónico interno | () |
| 6. Contrato de trabajo | () |
| 7. Programa de seguridad | () |
| 8. Programa de capacitación | () |
| 9. Reglamento caja de ahorros | () |
| 10. Fianza | () |
| 11. Sindicato | () |
| 12. Normas de puntualidad y asiduidad | () |
| 13. Formas de autorización de salida materiales de la empresa | () |
| 14. Formas para solicitar compras | () |
| 15. Formas para autorización de tiempo extra | () |

B. Información económica

- | | |
|---------------------------|-----|
| 1. Días de pago | () |
| 2. Horarios de pago | () |
| 3. Lugar para pagos | () |
| 4. Descuentos por nómina: | () |
| ___ I.S.R. | () |
| ___ Seguro Social | () |
| ___ Caja de ahorros | () |

Otros descuentos:

_____ Cuotas sindicales ()
_____ Seguro de vida ()

C. Ubicación de la planta

Al nuevo empleado se le mostró la localización de las normas de:

1. Almacén ()
2. Caja ()
3. Botiquín primeros auxilios ()
4. Salidas de emergencia ()
5. Elevadores ()
6. Escaleras ()
7. Lugares para fumar ()
8. Estacionamiento ()
9. Servicio médico ()
10. Cafetería ()
11. Baños ()
12. Lugar para guardar herramientas ()
13. Zonas o áreas de peligro ()
14. Tienda ()
15. Reloj checador ()
16. Lugar para tarjeta. Horarios ()
17. Departamento de seguridad ()
18. Departamento de vigilancia ()
19. Teléfonos ()
20. Lugar, mobiliario y útiles para desarrollar su trabajo ()
21. Comedor ()

D. Horario de trabajo

1. Horario matutino ()
2. Tolerancia entrada matutina ()
3. Horario vespertino ()
4. Tolerancia entrada vespertina ()
5. Horario total de jornada semanal ()
6. Día de descanso semanal ()
7. Horario para descansos ()
8. Horario para comidas ()

- 9. Tiempo extra ()
- 10. Días festivos ()
- 11. Vacaciones ()

E. Otros aspectos de importancia

- 1. Recorrido por la planta ()
- 2. Presentación personal del jefe inmediato ()
- 3. Presentación personal del jefe de área ()
- 4. Presentación personal de los compañeros de trabajo. ()
- 5. Actividades sociales de la empresa ()
- 6. Actividades recreativas/deportivas de la empresa ()

F. Observaciones y recomendaciones

Nombre de la persona que efectuó la inducción: _____

Firma del nuevo empleado: _____

CONCLUSIONES

Pues bien, se ha llegado al punto final de esta investigación que son las conclusiones, es decir a lo que se ha logrado llegar.

Podemos ver que por el contenido de la investigación, los recursos humanos dentro de la administración son los más importantes ya que estos son los que crean, realizan y modifican tanto a los recursos materiales como técnicos.

Así también vemos que el buen o mal funcionamiento de todo tipo de organizaciones, depende del desenvolvimiento de sus capacidades tanto físicas como mentales, así como de sus intereses de los individuos, dentro de las organizaciones. Es por eso que las organizaciones buscan y tratan de contar con los mejores elementos humanos para el logro de sus objetivos. Así pues para poder contar con los mejores elementos humanos para las organizaciones, debemos buscar y encontrar a dichos elementos a través de la función de admisión y empleo, que abarca una serie de sub-funciones y pasos a seguir para poder encontrar a los mejores elementos humanos.

Dentro de la admisión y empleo existen básicamente las subfunciones de: reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, las cuales dan origen a una serie de actividades. Es to implica el sugerir un proceso adecuado de pasos a seguir para poder encontrar a los mejores elementos humanos, de acuerdo a las necesidades de la organización y a las características del puesto.

Así también, vemos que a las conclusiones a las que se llegaron son:

Podemos ver el contenido de la investigación y decir que se ha logrado el objetivo que se había fijado y que se resume de la forma siguiente:

Este proceso sugerido de admisión y empleo, no es estándar para todo tipo de organizaciones, pero si puede servir de base para llevar a cabo dicha función, decimos que no es estándar, porque todos los pasos que abarca dicho proceso, pueden significar altos costos para algunas organizaciones, o sea todo depende del tamaño y tipo de organización.

También podemos ver que mediante la secuencia de los pasos que se muestran en el proceso (aplicados correctamente), se puede elegir adecuadamente a la persona que necesite la organización, de

acuerdo a sus necesidades.

También vemos que todos los candidatos a ocupar un puesto son diferentes, es decir con características individuales distintas, es por eso que se debe saber qué técnicas y métodos se van a aplicar y utilizar para cada individuo y así conocer a éstos y poder evaluarlos y tomar así una decisión de aceptación o rechazo.

Por otra parte vemos que la contratación e inducción implica una serie de responsabilidades tanto del patrón como del empleado o trabajador.

Como recomendación diremos que toda organización debe de aplicar todos los pasos del proceso, de admisión y empleo, que crea convenientes, de acuerdo a sus necesidades, capacidad y tamaño de la organización, para así poder elegir y contar con los mejores elementos humanos.

Por último, se recuerda que dicha investigación está abierta a todo tipo de crítica, para su retroalimentación y complementación de la misma.

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

- Arias, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. editorial Trillas. México 1975 (1a. edición).
- Cavazos, Flores Baltazar. Nueva Ley Federal del Trabajo Tema Tizada y Sistematizada. Editorial Trillas, México 1980 (8a. edición).
- Dale, Yoder. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Compañía editorial Continental, S.A. México 1979.
- Fernández, Arena José Antonio. Introducción a la Administración. Textos programados, U.N.A.M., México 1971.
- Mundo, Barranco Rafael. El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en las Organizaciones. Tesis profesional F.C.A.-U.N.A.M. México, D.F. 1977.
- Orozco, R. Jorge Enrique. Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. Fondo editorial COPARMEX. México, 1980-(1era. edición)
- Paz, Trejo Blanca Xochitl. Investigación en las Necesidades de Capacitación en la Venta de Productos Farmacéuticos. Tesis profesional F.C.A. U.N.A.M., México, D.F. 1980.
- Reyes, Ponce Agustín. Administración de Personal. 1era. parte. Relaciones Humanas, editorial Limusa, S.A. México, 1984.
- Reyes, Ponce Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa, S.A. México 1973.
- Ríos, Szalay Adalberto y Andrés Paniagua Aduna. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Editorial Trillas, México 1977
- Rivera, Soler Ricardo. Estructura y Elaboración de Pruebas-- Para Selección de Personal. Editorial Limusa, México 1984 (5a. -- Reimpresión)
- Sánchez, Borriga Francisco. Técnicas de Administración de Cursos Humanos. I.P.N. México 1982.
- Trueba, Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge. Ley Federal - del Trabajo de 1970, Reforma Procesal de 1980. 50a. edición, editorial Porrúa, México 1983.