

77  
29/11/85

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración



**MERCADOTECNIA DE LOS RECURSOS  
HUMANOS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N**

**DIAZ AGUILAR IRMA LETICIA  
FLORES LOPEZ PATRICIA  
MEDINA RODRIGUEZ NORMA LETICIA**

Asesor del Seminario:

C. P. y L. A. E. Alfonso Aguilar Alvarez de Alba



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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCION

Toda organización se considera como un sistema en el cual interactúan los diferentes elementos que la componen y que conjuntamente luchan por alcanzar sus objetivos establecidos, así pues para su logro es necesario que se cuente con determinados recursos como son los : Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros.

El papel que juega el administrador es de vital importancia por ser él el encargado de su utilización y de optimizar los resultados con la minimización de esfuerzos ya que al lograr los objetivos del organismo social, lo hará más productivo llevando a cabo una actualización permanente en sus técnicas y procedimientos, para el cumplimiento de sus funciones.

Es importante señalar que dentro de la mayoría de las organizaciones, específicamente en las pequeñas y medianas, se le brinda poca atención a los recursos Humanos prestandole por lo regular mayor atención a los demás recursos y resultados intangibles, sin considerar que dependerá en gran medida de los recursos Humanos el destino de la organización, ya que si ellos están adecuadamente seleccionados y plenamente capacitados podrán enfrentarse exitosamente a cualquier competencia que se les presente

Por lo mencionado consideramos de suma importancia a laborar una amplia investigación documental acerca de la Mercadotecnia de los Recursos Humanos, pues su importancia es decisiva y el costo que representan los errores -- de una mala selección de personal repercuten considerablemente en la estabilidad económica de la empresa, reflejando así su actuación y resultados en el mercado en donde se llevan a cabo sus actividades.

También se tendrá la oportunidad de analizar conjuntamente la relación que existe entre esas dos áreas funcionales como son la Mercadotecnia y la Administración de los Recursos Humanos corroborándose una vez más que aunque para fines didácticos se separan, pero sin embargo en la vida diaria se auxilian permanentemente, logrando -- que la actuación del Licenciado en Administración sea óptima en su totalidad.

Es por ello que la Administración de los Recursos Humanos es la base de toda organización y debe centrar su atención en fincar sus conocimientos y funcionamiento de -- tal forma que logre una estructura social humana que conduzca a la realización de la función para la cual fue -- creada, por lo que , para lograrlo utilizará los herramientas y los medios necesarios que las fuentes externas de Reclutamiento le pueden proporcionar, para que de una manera económica y eficaz satisfagan plenamente sus nece-

cimientos organizacionales.

## I M P O R T A N C I A

Consideramos de suma importancia la elaboración de este trabajo que tiene como principal objetivo el coadyuvar a la adecuada orientación del elemento humano de las diversas empresas existentes en el país, así como también el que en un tiempo futuro pueda servir como herramienta auxiliar de estudio a futuros administradores y demás personas que lo lleguen a utilizar como medio de consulta y de apoyo para diversas materias.

Creemos también que en nuestro país es necesario realizar una continua actualización y observación cuidadosa del esquema de desarrollo de los recursos humanos, por ser ellos de quienes dependerá la orientación y grado de progreso de nuestras empresas nacionales, por lo que el Licenciado en Administración deberá conocer todo lo necesario para poder desempeñar sus funciones de la manera más eficiente.

También es necesario hacer notar que en las empresas hasta el momento no se le presta la debida importancia al elemento humano, tal vez por no tener una visión acertada sobre el papel que ellos representan dentro de la misma, es por ello que nace nuestra inquietud por desarrollar esta investigación, a través de la cual pretendemos enunciar algunas alternativas de las que el Administrador po-

drá valerse para la obtención de ese personal idóneo, que llegue a satisfacer plenamente los requerimientos que día con día nacen en nuestras empresas, logrando con ello que los trabajadores puedan sentirse útiles y logren disfrutar mejoras de todos tipos y la oportunidad de elevar su nivel de vida por medio de su trabajo y esfuerzo, lo que nunca se debe olvidar que el trabajador es un ser humano que tal vez no tenga la preparación adecuada para desempeñar su papel y el grado de importancia que representa para el organismo social al cual presta sus servicios. Por lo que corresponde a los niveles directivos intervenir en este aspecto y efectuar programas de capacitación y desarrollo que los preparen, adecuadamente, para que conscientes de la importancia que tienen en la empresa y con el esfuerzo mismo de esta, puedan lograr un pleno éxito, contribuyendo así a que la sociedad logre un mejor desarrollo y que los niveles de vida de los trabajadores se vean beneficiados.

La marcha del desarrollo económico del país depende en gran medida de la actitud de las empresas, por lo que los sectores público y privado deben contribuir al desarrollo de los recursos humanos, lo que permitirá su incorporación a la vida activa dotándolos de una buena herramienta técnica y de una actitud positiva para satisfacer los compromisos sociales y económicos del desenvolvimiento del país.

CAPITULO 1

ANALISIS DE LA ADMINISTRACION DE

PERSONAL

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Como podemos apreciar el elemento Humano es un factor muy importante tal como lo son los recursos materiales y técnicos, con la diferencia de que estos dos últimos dependen de los primeros. Remontándonos a los orígenes de la tierra podremos presenciar los cambios que se suscitaron : Se considera que la misma naturaleza ha llevado un proceso de Reclutamiento y Selección en sus formas más primitivas, ya que la vegetación y los animales se fueron ambientando y depurando según los cambios biológicos que progresivamente iba sufriendo la tierra. -- Cuando el hombre apareció se podría decir que comenzó la etapa más importante de la tierra, ya que hasta entonces no se había verificado un hecho tan importante, el hombre fue sufriendo cambios en su estructura y en sus formas, primero vivió de las recolecciones de frutas, y tal vez se sentía solo, con uno o dos hombres, pero surgió un aspecto importante, el grupo, lo que le dio fuerza, y se desarrolló, porque para el hombre era difícil sobrevivir solo, fue así como en grupo salía a realizar todas sus tareas como lo eran la caza, la pesca, etc., surgió después otra etapa importante que fue cuando el hombre se ayudó a realizar sus labores con utensilios, armas, etc.

al mismo tiempo surgía la división del trabajo cuando en forma muy primitiva, en la que dividían las labores fuertes para los hombres y a las mujeres les correspondían - las más sencillas.

El tiempo fue pasando y las técnicas se fueron perfeccionando y surgió una forma de especialización ya que ahora para la elaboración de las cosas, las armas, etc., se requería de un entrenamiento y aprendizaje especial de las técnicas, así que muchas veces trabajaban en conjunto, para que muchos de ellos aprendieran el oficio, de aquí surgió una especie de pequeñas empresas, pero vino -- después otra etapa decisiva en la historia universal, lo que todos conocemos como "La Revolución Industrial", considerada como un pilar de lo que ahora podría ser la aplicación moderna de los Recursos Humanos. La máquina desalojó al ser humano y ahora no se podría elegir a cualquier persona para laborar en la organización pues día con día se requeriría de una preparación más especializada, lo -- que dio origen a la creación de sistemas, a partir de entonces y hasta nuestros días se requiere de personal capacitado que contribuya al logro de los objetivos, planeados de la organización. De hecho no es más que a principios -- de este siglo y a fines de la Segunda Guerra Mundial cuando se plantea la necesidad de seleccionar a un conglomerado, para las diversas tareas a realizar, surgiendo así di

versos métodos.

En México fué hasta los años 50's cuando se comienza a aplicar en las compañías más grandes los métodos de Reclutamiento y Selección de personal.

## LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia empresa y del país en general. (1)

Administración de Recursos Humanos "El propósito de una organización no puede ser otro que capacitar a hombres ordinarios para hacer cosas extraordinarias". (2)

De una forma general, hoy se entiende por moderno -

---

(1) Fernando Arias Galicia, pag. 151, Edit. Trilios Mexico, 1983.

(2) Consideramos importante mencionar una definición propia que será lo que se maneje a lo largo de este trabajo:

La administración de los Recursos Humanos es el proceso a través del cual se pretende lograr una adecuada armonización de los diferentes recursos con los que cuenta un organismo social para el logro de sus objetivos, y tiene como finalidad específica el aprovechar en un mayor grado el talento y capacidades de las personas buscando con ello su adaptación y satisfacción en la realización de su trabajo.

Administración, el propósito de prever resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones y los hechos que a diario sucedan.

### CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.- No pueden ser propiedad de la organización o diferencia de los otros recursos, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal.

2.- Los Recursos Humanos significan una disponibilidad voluntaria de la persona.

3.- No existe la esclavitud, ya que nadie puede ser obligado a prestar servicios personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por la autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas, el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo con las leyes respectivas, y a nadie podrá impedírsele, que se dedique a la profesión, Industria, Comercio o Trabajo siendo lícito). (3)

Las actividades de las personas en las organizaciones, como se apuntó antes son voluntarias, y no por el hecho de que existe un contrato se va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario solam-

mente se contará con él, si su personal percibe que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que -- los objetivos de la organización serán más valiosos si están de acuerdo con sus objetivos personales, así los individuos pondrán a disposición de la organización, -- los recursos humanos que se poseen a su máximo esfuerzo. Esto es lo que se conoce como contrato psicológico, que se compone por todos esos aspectos intangibles que se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

Su personal presta un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva y la intensidad de tal servicio depende generalmente del medio que encuentren para desarrollarlo.

Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y no tienen connotación económica alguna, por lo tanto han sido los que menos dedicación han recibido, en comparación con los demás tipos de recursos, -- sin embargo la situación ha evolucionado y los economistas ya hablan del capital humano y algunos contadores se han esforzado a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales o -- ahora reflejen también las inversiones y los costos que --

(3) Artículos 2o., 4o., 5o., de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

este tipo de recursos implica y que son básicos en toda organización social para su adecuado funcionamiento. Por lo tanto dentro de toda organización sea del Pueblo que sea se debe orientar y encausar adecuadamente a los recursos humanos existentes, para que a su vez ellos se desarrollen al nivel óptimo de rendimiento.

El Administrador es la persona encargada de lograr lo, por lo que al aprovechar adecuadamente los recursos humanos e incrementar sus niveles de rendimiento, no sólo logrará un beneficio para el individuo, sino también para la sociedad en general.

Así pues el Administrador al realizar su función - en forma adecuada planeará cuándo llevará a cabo cada una de sus metas y objetivos, cuál manera será la más adecuada y en qué tiempo deberá aplicar medidas correctivas en cuanto a su trabajo, así mismo establecerá la -- cantidad de elementos humanos necesario para el desempeño de las actividades administrativas en toda la organización para el logro de los objetivos. En base a lo mencionado, podemos confirmar que el proceso adecuado de -- selección y reclutamiento de personal, juega un papel -- muy importante para el buen funcionamiento de todo organismo social por lo que se debe tener en cuenta para su elección el que reúna algunas de las siguientes características:

1. Deberá de ser lógico ya que reflejará por su conducta la secuencia cronológica de las actividades a realizar y las condiciones necesarias que se requieran para su logro.

2. Se deberá tratar siempre de elaborar un plan a seguir en donde se contemplen todos aquellos aspectos importantes que en un momento dado pudieran llegar a modificar la actuación del Administrador o del organismo social en el que labora.

Al dirigir el recurso Humano, existe la necesidad de sincronizar la acción individual acerca de como alcanzar sus propósitos y los de la organización. Por lo que es muy importante el tener presente que la mejor forma de coordinación es cuando el individuo antepone los intereses comunes de la organización, esto implicara por lo tanto, el conocimiento y entendimiento de cada uno de los objetivos de la empresa y que él los tome como propios.

El potencial humano con que se cuenta en una organización puede verse incrementado en cualquier momento básicamente, para que esto suceda se requiere de dos formas que son:

1.- Descubrimiento, en donde se requiere que se ponga de manifiesto aquellas habilidades e intereses hasta entonces desconocidos por las personas, por lo que aquí --

los test psicotécnicos son herramientas básicas y auxiliares para su detección, así como la orientación profesional de personal capacitado y experto, para llevar a cabo.

3.- El segundo término se refiere a incrementar - los conocimientos que se poseen, experiencias, ideas nuevas, etc., a través de la educación, la capacitación periódica y de un adecuado desarrollo de personal).

Infelizmente los recursos humanos también pueden verse disminuidos por enfermedades, accidentes, mala alimentación, etc., por lo que otra función del Administrador será el prevenir oportunamente las incidencias - que por estos aspectos se pudieran llegar a presentar.

Hemos mencionado ya algunos aspectos importantes a considerar de los recursos humanos, por lo que no se puede dejar de mencionar el que se llaman o presentan - épocas en las que los recursos humanos son escasos y en este aspecto se dice que hay personas y organizaciones - dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otro, surgiendo así los llamados Mercados de Trabajo, en los que "entre más escaso resulte un recurso - más solicitado será", estableciéndose así una competencia entre los que forman la demanda, lo que se traduce en mayores ofertas de recursos.

Debemos que es importante hacer mención de la Selección

ta de mano de obra, ya que todas las organizaciones requieren de energía humana para el logro de sus objetivos, de aquí surge "el mercado de trabajo", sujeto hasta cierto punto por la Ley de la Oferta de Mano de Obra. En la actualidad y a nivel mundial este es uno de los problemas más grandes que hay y esto se debe a que existen millones de personas que carecen de una capacitación adecuada, (por ejemplo carecemos de obreros calificados, -- por que existe un gran número de personas que nada saben hacer o hacen de todo, pero en forma inadecuado), aumentando así el ejército de desempleados. En nuestro país la gente capacitada es muy escasa por lo tanto significa un gran problema encontrar personal adecuado para determinado tipo de actividades, lo que a la larga representa un costo adicional a la empresa, ya que después de haber sido reclutado el personal y contratado por reunir aceptablemente algunos de los requisitos se tendrá que capacitar, para que desempeñe adecuadamente su puesto a ocupar.

### RELACIONES CON OTRAS DISCIPLINAS

La Administración de los Recursos Humanos no se puede mantener aislada de otras disciplinas por lo que a -- grandes rasgos se mencionará la forma en que se encuentran vinculadas.

La Psicología .- Trata de integrar y adaptar a una persona de la mejor manera a la organización, para la obtención de mejores resultados y lograr el desarrollo acorde entre el individuo y la organización.

Por lo que pensamos que el Administrador debe no solo tener nociones de estas herramientas, sino profundizar más en su estudio y manejo, para tener más capacidad y oportunidad de elegir el elemento humano idóneo, auxiliándose claro del consejo u orientación del psicólogo .

La Sociología tiene un gran vínculo por ser esta la ciencia que estudia las diferentes relaciones que existen entre los individuos y los grupos para poder integrarlos de mejor manera a la organización .

El Derecho, - es muy importante desde el momento -- que se presenta la relación patrón-trabajadores, por lo que es necesario que exista una base jurídica y un marco legal que regule su funcionamiento y/o actuación.

La Antropología.- nos va a ayudar a conocer cual ha sido el desarrollo del hombre en lo referente a los conceptos de cultura, subcultura, etc., los cuales nos permitirán determinar las diferentes formas de comportamiento de los seres humanos.

La Economía.- es la ciencia que analiza las diferentes fuerzas productivas, es decir todo lo relaciona-

do con la producción y distribución de los bienes y servicios, lo que ayudará al Administrador para el adecuado funcionamiento y utilización de los recursos humanos, brindándole cifras estadísticas que tomará como base para determinar aspectos ¿cómo cuál será la demanda de mano de obra?, ¿cuál será el impacto y posibles movimientos de sueldos y salarios?, aspectos nocivos de la inflación nacional, determinación de costos y gastos.

Las Matemáticas.- se relacionan con procedimientos numéricos y estadísticos aplicados a la Administración de Recursos Humanos, a través de la computación electrónica de datos, el mundo de la informática, la investigación de operaciones, etc.

### EL HOMBRE COMO SISTEMA BIO-PSICO-SOCIAL

El hombre es una unidad compuesta por tres elementos que son: el Biológico, Psicológico y Social, por lo que nunca debe analizarse al hombre por separado, -- pues cada uno de estos elementos forman un sistema que determinará su conducta.

En primera instancia, se considera un ser viviente que tiene que ir aprendiendo a través de su vida, determinadas acciones y satisfacciones que recibe al cubrir sus necesidades en forma progresiva, lo que vendrá a determinar su comportamiento ante el medio ambiente en el

que vive.

El componente social implica que el hombre tenga -- que vivir en una sociedad que determinará las reglas de actuación y ello tendrá también que modificar la conducta del hombre como tal, el hombre es único, porque tiene la capacidad de medir el tiempo a través de los símbolos para registrar el pasado y que ello le sirva de base para planear el futuro.

El hombre trata de satisfacer sus necesidades para encontrarse ubicado y aceptado por la sociedad (4), lo -- que será tratado con mayor profundidad en el capítulo 5.

#### LA ADECUADA ORIENTACION DEL HOMBRE

Para que la empresa cumpla adecuadamente con sus -- objetivos, debe contar con una excelente participación -- por parte de sus empleados y para ello debe orientar sus esfuerzos para obtener los mejores resultados posibles -- el ser humano recibe estímulos del medio ambiente que lo rodea y él responde a ellos de diversas formas, ya sea -- como miembro de una organización o de la sociedad en que vive, esto a su vez podría describirse como el adecuado -- proceso de comunicación que debe existir entre los individuos y la organización, donde esto es indispensable para la subsistencia de ambos.

-----

(4) Manual de Relaciones Humanas, Luis Haro Leeb, -- Edit. Edicel, pag. 57.

Para que toda la organización logre el éxito es necesario que cada uno de los elementos trabajen acordes con los objetivos establecidos, y eso sólo será posible si el hombre ha sido adecuadamente orientado para que encause sus esfuerzos al logro de los metas establecidas, por lo que es muy importante la Participación del Administrador, por ser él quien tenga que propiciar un adecuado ambiente de trabajo, en el que los trabajadores a su cargo logren desarrollar el máximo sus capacidades, acortando los objetivos institucionales como propios lo que se traducirá en beneficios sociales, trayendo consigo el avance en todos los campos de la sociedad.

El Administrador por lo tanto tendrá que elaborar una serie de políticas y reglas que regularán las actividades a realizar por cada uno de los departamentos de la empresa, para que los elementos humanos de una organización se integren a la misma y se logre su colaboración reflejada en los altos niveles de eficiencia y eficacia que la harán mas sólida ante la competitividad existente y otra de sus funciones será la de encargarse de establecer buenas relaciones humanas entre todas las personas de los diferentes niveles que conforman la empresa, por lo que con ello y el medio ambiente idóneo, para el desempeño de sus funciones, lograrán lo que a través de un Plan se esperaba.

Cabe mencionar que toda la relación o interrelación entre dos o más personas constituyen las relaciones humanas y estas se dan no solo en las organizaciones sino en la sociedad en general (5)..

Así podemos inferir que el hombre como elemento primordial para todo proceso productivo, debe estar orientado al logro de los objetivos y metas de cada una de las partes, de tal manera que las realicen de la mejor manera posible y con ello proporcionar mejores resultados a la empresa que sirve.

#### EL INDIVIDUO COMO ELEMENTO DE LA ORGANIZACION.

La empresa debe estar integrada por tres elementos primordiales que son: Recursos Humanos, Materiales y Técnicos los más importantes son los Recursos Humanos porque de su correcto funcionamiento dependerá la calidad de los resultados, lo cual nunca sucederá a la inversa por que aunque la empresa cuente con los mejores recursos de todo tipo, si los trabajadores no desempeñan con eficiencia sus funciones, los resultados serán negativos para la organización.

El individuo es parte de la empresa y debe estar consciente de ello para que cada una de las actividades

(5) Manual de Relaciones Humanas, Luis Haro Leeb ---

que realice las cosas de la mejor manera posible, buscando su autorrealización y en consecuencia un mejor desarrollo de la empresa donde presta sus servicios.

Todo ser humano desarrolla un esfuerzo al trabajar para una organización y al hacerlo manifiesta su conducta o personalidad, coincidiendo con el medio ambiente que lo rodea, es por ello que las organizaciones deben prestar mayor atención a los individuos, para que ellos se sientan verdaderamente como parte integrante e importante de la misma y con ello se beneficiará a que cada trabajador se sienta motivado para la obtención de mejores resultados y a tener un deseo de superación permanente que vaya a la par con los avances tecnológicos, mejorando con ello su nivel de vida, el de su familia y el de la comunidad en que vive.

De aquí la importancia que damos al uso adecuado de las herramientas para el Programa de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que es desde esta primera etapa que se debe encontrar a la persona adecuada para desempeñar el puesto vacante, dicho puesto deberá dar oportunidad al elemento humano de realizar sus necesidades y objetivos, por lo tanto los objetivos de los Recursos Humanos armonizarán con los de la organización, permitiendo al elemento humano, desarrollarse como persona y la organización de él debido interés a este Elemento.

C A P I T U L O 2

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

DE LA FUERZA DE TRABAJO.

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

En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada -- permanece estático, puede decirse que lo único constante es el cambio, pues nuevos productos y nuevas técnicas surgen cada día con día, en una economía mixta como la mexicana la competencia entre las organizaciones lucrativas se ha hecho cada vez más intensa, Es por ello que este cambio, -- constante requiere igualmente de una maleabilidad de las personas con las que cuenta la organización, una transición económica puede fracasar si las personas no son las adecuadas para llevar a cabo, las actividades que se requieren, sino tienen la actitud, el interés, los conocimientos, etc., Por lo que al mismo tiempo que se planea con referencia a los Recursos Materiales y Técnicos surge la -- necesidad de planear los Recursos Humanos, pues de otra -- manera podría suscitarse un tremendo "divorcio" entre -- los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de Recursos Humanos, -- este "divorcio" puede frenar seriamente a la organiza-- ción y lo mismo podría decirse de un país, ya que llegado el momento de que exista esta incompatibilidad provocará que muchas Empresas desaparezcan del mercado por la falta de **planeación** de Personal y su falta de actualización que <sup>no</sup> vayan acordes con los cambios sufridos a nivel nacional.

Lo Planeación de los Recursos Humanos debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización, por lo que las bases de la Planeación se encuentran divididas en dos grandes grupos que son:

A.- Las Condiciones Externas, entre las que se encuentran:

1.- Pronósticos de la Economía Nacional.- es necesario tener en cuenta el crecimiento del Producto Nacional Bruto, de Ingreso, de la Población, de la Industria, de la Demanda de nuestros Productos y Servicios, etc., debe quedar incluido el Pronóstico del Porcentaje de Educación de la Composición Ocupacional, de la Población Económicamente Activa, de la Demanda de Mano de Obra, etc., éstos datos en su conjunto nos darán un marco de referencia real y confiable, para una adecuada planeación de los Recursos Humanos.

2.- Planes Educativos a Nivel Nacional.- ya se ha dicho que los conocimientos constituyen parte importante de los Recursos Humanos, por lo que será necesario conocer en qué forma planea el Estado programar la Educación Elemental, Media y Superior, los Planes de Estudio que se pondrán en vigencia, etc., a fin de estimar las habilidades que tendrán los egresados de los sectores educativos.

3.- Planes Educativos a Nivel Institucional.- no sólo el Estado, sino las Universidades y otros Centros tienen un papel importante en la formación del Capital Humano, por lo que es necesario recurrir a ellas, con el objeto de realizar una estimación apropiada de las necesidades de nuestro país, lograr que exista un intercambio de información entre las autoridades educativas a nivel nacional y los representantes de las organizaciones a fin de conjuntar esfuerzos y evitar el "divorcio" existente; Los sindicatos podrían intervenir en esta conjunción de esfuerzos para el logro de mejores resultados.

B.- Entre las Condiciones Internas que podemos mencionar están:

1.- Objetivos de la Organización.- se deben tener en cuenta las metas que pretende lograr la organización en un plazo fijado para la Planeación de los Recursos -- Humanos, aunque no es raro encontrarse con que la organización no tiene metas bien definidas.

Pero donde si existen éstas nos reportarán los requerimientos futuros de los Recursos Humanos.

2.- Pronósticos Económicos de la Organización.- con fundamento en los pronósticos nacionales y los objetivos la organización deberá preparar sus pronósticos económicos, la penetración en el mercado, el volumen de ventas, -- etc., los presuuestos sobre costos e ingresos permitirán

tener una idea sobre la remuneración futura y de los recursos económicos que serán necesarios destinar al acrcercentamiento y conservación de los Recursos Humanos.

3.- Pronósticos Tecnológicos de la Organización.- - una proyección de las necesidades tecnológicas (no sólo en su campo sino también en la organización), es indispensable para tener idea de los conocimientos y experiencias con las que deberán contar en el futuro los miembros de la propia organización, ya que éstos darán una idea de los puestos futuros y de sus requerimientos.

## DENOMINACION DEL DEPARTAMENTO ENCARGADO

### DE PERSONAL

El Departamento de Personal es el encargado de guiar a los obreros y demás personal con los que cuenta la organización, considerando las características de la organización, por lo que en el desarrollo de su actividad debe de innovar las reglas y procedimientos, se debe tener una amplia visión del futuro, para poder establecer un plan adecuado de la fuerza de trabajo en base a sus posibles circunstancias que pudieran surgir en el medio ambiente organizacional. Todo esto tiene como fin principal el omitir el máximo de errores lo cual se logra analizando los resultados obtenidos, que servirán de experiencia para planear sus futuras actividades.

Todas las actividades que realiza el Departamento de Personal son reglas básicas para el logro de la eficiencia y productividad.

Entendiéndose por:

Efectividad.- el hacer las cosas correctamente en el momento adecuado, en contraste al término:

Eficiencia.- que implica el llevar a cabo satisfactoriamente aquellas cosas que se decidieron hacer (6).

Las metas propuestas son alcanzadas en mayor o me-

(6) Eficiencia Personal y de la Organización Colecc

nombrado según las decisiones tomadas en base a los objetivos prefijados y el Departamento de Personal otorga una responsabilidad manifiesta individualmente por parte de cada uno de los miembros de la organización, de acuerdo con el papel que desempeñan en ella.

#### A. - El Encargado del Departamento de Personal.

Debe tener un claro conocimiento de las características y cualidades del hombre para sus empleos las herramientas necesarias y pueda lograr los mejores resultados posibles, para lo cual:

1.- Diseñará programas en los que logre una armonización completa de los objetivos de Empresa-Individuo.

2.- Modificará los programas cuantas veces sea necesario, ya que cualquier institución con vida es dinámica y por lo tanto va cambiando y modificando su estructura.

3.- Deberá poseer conocimientos de otras disciplinas sociales como son: Psicología, Economía, Sociología, etc., para que pueda elegir y fundamentar sus decisiones.

4.- Se encargará de la obtención, desarrollo, remuneración e integración de cada uno de los elementos humanos con los que cuenta la Empresa para que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, propios y de la sociedad en que viven.

#### B. - Objetivos del Departamento de Personal.

Para establecer cuales son los objetivos básicos de

todo Departamento de Personal, es necesario señalar cada uno de las áreas del Proceso Administrativo como son: la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control (7), por lo que tendrá que establecer planes en los cuales indique que cantidad y con que características deberán contar los Recursos Humanos de la Empresa para funcionar como tal, siguiendo dichas áreas.

#### C.- Tipos de Autoridad.

Se considera a este Departamento como asesor de la Dirección, de los departamentos en línea directa, pues deberá proporcionar servicios a los Jefes de Línea y Directivos.

El Jefe de Personal tiene autoridad sólo en su Departamento y debe asesorar a cada supervisor en cuanto a la realización de sus funciones, para que se desarrollen eficientemente. En toda organización el Elemento Humano es el más valioso por lo que debe prestársele mayor importancia a dicho Departamento, que tiene como objetivo - su adecuado manejo, ya que deberán de trabajar acordes -- con los objetivos institucionales y reportar su actuación ante la Dirección General.

El desarrollo del Departamento de Personal ha sido lento, pues se ha ido basando en varios criterios debido a que su iniciación categórica y su posición jerárquica

(7) Proceso Administrativo de Isaac Guzmán Valdivia

Podría variar de empresa a empresa, sin embargo se puede decir que surgió como una solución a la necesidad de mejores resultados en la eficiencia operacional de los organismos, por lo que tendrá que dirigir sus actividades en los siguientes puntos:

1.- Para el logro del bienestar del personal.

2.- Cubrir la necesidad de centralizar las funciones de empleo.

Todo esto tiene una base que lo fundamenta y se relaciona con la Organización Científica de y la Psicología del Trabajo.

La Organización Científica del Trabajo se inicia a partir de la Revolución Industrial, ya que fué hasta entonces cuando los directivos de las empresas se preocuparon por obtener el máximo resultado del esfuerzo del personal y trajo consigo estudios técnicos de garantías y servicios, se dice que en 1912 apareció en E.U. por primera vez el Departamento de Personal, en el concepto moderno y para 1919 existían ya una docena de Universidades que daban cursos de Administración de Personal. Estos departamentos fueron creados para coordinar las actividades de Administración de Recursos Humanos y auxiliar a los jefes de línea en la misma rama.

En el caso de México se puede observar que en movimientos anteriores a la Revolución de 1910, ya se exigía-

un sistema de salarios justo, en los que se solicitaba -- una reducción en las horas de trabajo (Cananea y Río --- Blanco), que posteriormente darían origen a su médula re- slamentaria, "La Ley Federal del Trabajo", que después de- haber sido atendidas sus demandas por los Congresistas - de 1917 incluyeron en la Constitución Política el Artícu- lo 123.

Al igual que en otros campos de acción, en el área - de Administración de Recursos Humanos se ha tenido que - recorrer todos y cada uno de los pasos dados por otros - países, aunque se ha caracterizado por su alto índice de- crecimiento y la velocidad del mismo, habiéndose aprove- chado las experiencias externas mediante un proceso de - adecuación.

El Departamento de Personal ha ido creciendo en im- portancia y las Relaciones Laborales constituyen una de- las cuestiones de mayor trascendencia para toda la Empe- sa pues son la clave de la eficiencia operacional e in- clusive motivo del éxito y logro de los objetivos que en consecuencia traerán aparejadas las pérdidas o utilida- des del organismo.

#### D.- Sus Funciones.

Serán todas aquellas medidas o acciones que bus- quen el mejoramiento del esfuerzo humano y se pueden cla- sificar en dos niveles: Operativos y Directivos.

ACUSE DE RECIBIDO DE EJEMPLARES DE TESIS EN LA BIBLIOTECA CENTRAL

NOMBRE DEL ALUMNO: *Abolfo Fernando Alcocer Medinilla*

NOMBRE DE LA TESIS O SEMINARIO: *"La Auditoría Administrativa a través del examen del Proceso Administrativo como una actividad preponderante del Contador Público"*

ACUSE DE RECIBO  
SELLO Y FIRMA DE

ESCUELA O UNIVERSIDAD	CARRERA
<i>UNIVERSIDAD PANAMERICANA</i>	<i>CONTADURIA</i>

LA BIBLIOTECA  
CENTRAL  
RECIBIÓ  
DOS EJEMPLARES  
DE TESIS EN  
BIBLIOTECA  
CENTRAL

FECHA	DIA	MES	AÑO
	<i>10</i>	<i>III</i>	<i>1986</i>

- \* Favor de llenar por triplicado con letra de molde
- \* Entregar dos ejemplares de la tesis en la biblioteca central-UNAM
- \* Exigir que le sellen y le firmen las dos copias

Los primeros se dedican a tratar de encausar ese esfuerzo diario, que no este disperso entre todos los que actúan y dirigen, sino que se logre obtener esa energía humana necesaria para poder llevar a cabo nuestros planes a futuro.

A la segunda corresponde al modo de pensar y actuar del personal directivo del organismo social en todas sus jerarquías, con el fin de que se unifiquen criterios acerca de lo que se debe entender por Dirigir, Corregir, Elegir, Enseñar, Administrar, etc.

Se puede destacar que entre las funciones del Departamento de Personal se encuentran en primera instancia, lo relativo a la selección de personal, ya que puede decirse que en otros tiempos, cuando la organización empresarial no llegaba a la evolución actual, cualquiera buscaba trabajo y al hacerlo sólo tenía que presentarse ante el capataz, encargado del control de personal, con el que se contaba en la empresa. Con posterioridad algunas compañías crearon un sitio especial de contratación, en donde el encargado hacía las funciones de selección de personal que se requerirían; pero sin la aplicación de las técnicas debidas, en la actualidad las Oficinas de Personal, han alcanzado gran importancia y la necesidad de su existencia es innegable, porque la especialidad de sus funciones no son sustituibles por ningún otro -

departamento de la empresa y porque su evolución continúa lo demuestró. Así podemos mencionar que las funciones que principalmente realiza este departamento de personal son:

- 1.-Reclutamiento.
- 2.-Selección de Personal.
- 3.-Aspectos Disciplinarios.
- 4.-Prestaciones al Personal.
- 5.-Compensaciones Suplementarias.
- 6.-Servicio Médico.
- 7.-Inducción.
- 8.-Motivación al Personal.
- 9.-Promociones y Transferencias.
- 10.-Capacitación y Desarrollo.
- 11.-Seguridad e Higiene Industrial.
- 12.-Relaciones con el Sindicato.
- 13.-Análisis y Valuación de Puestos.
- 14.-Contratación Colectiva.
- 15.-Investigación del Mercado de Trabajo.

Todas estas actividades tienen como objetivo fundamental el desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando so-

bre todo lo anterior a la línea y a la Dirección, lo que reportará beneficios para la organización, los trabajadores y la colectividad.

Pues bien para lograr todo lo mencionado anteriormente se requiere que el Departamento de Personal cuenta con una adecuada estructura y aceptando lo que dijo Paul Pigors, "No hay empresas demasiado pequeñas como para que no exista en ella una persona encargada del personal" (8). Por lo que tendrá que ser de acuerdo a las posibilidades de cada empresa ya su estructura, sin embargo será necesario que cuente con los siguientes elementos :

1.-Oficina de contratación y empleo que tiene como funciones principales:

- Investigación de sitios de reclutamiento y salarios en otras empresas.
- Atención de solicitudes.
- Entrevistas.
- Exámenes de admisión.
- Verificación de referencias, de encuestas socioeconómicas y de investigación de antecedentes penales.
- Contratación.
- Introducción y registro de empleados.

---

(8) Estructura y elaboración de pruebas para la Selección de Personal, Ricardo Rivera Soler, Edit.- Limusa, México 1980. pag. 32.

2.-Oficina de estudios sobre las retribuciones, sus funciones son:

- Análisis de puestos.
- Valuación de puestos.
- Estudios de salarios e incentivos.
- Estudios de reparto de utilidades.
- Valoración de méritos y
- Encuestas sobre salarios.

3.-Oficina de adiestramiento, es la que se encarga de:

- Adiestramiento dentro de la empresa.
- Adiestramiento fuera de la empresa.
- Organización de seminarios y cursos especiales.
- Capacitación de ejecutivos.
- Biblioteca.

4.-Oficina de higiene y seguridad que se encarga de:

- Ingeniería de seguridad.
- Inspección sanitaria.
- Estudios de fatiga.
- Registro de accidentes.
- Servicios médicos y primeros auxilios.

5.-Oficina de relaciones laborales que se encarga de:

- Reclamaciones.
- Arbitraje.
- Revisión de contratos.
- Gestiones ante dependencias oficiales.

-Despidos, separaciones e indemnizaciones.

-Formulación de políticas, etc.

E.- Oficina de servicios especiales es el encargado de --  
los asuntos relacionados con:

-Vivienda.

-Fomento de sociedades cooperativas, de consejo y mutua-  
tualistas.

-Programas sociales, deportivos y recreativos.

-Servicios de comedor.

-Préstamos a corto y largo plazo.

-Jubilaciones.

-Caja de ahorro.

Por todo esto las empresas también deberán de cono-  
cer las situaciones que prevalecen en la demanda de per-  
sonal, en el ámbito empresarial y llevar registros espe-  
ciales en los siguientes aspectos:

1.- Porcentaje de empleo en las ramas de la empresa  
y sus conexas.

2.- Porcentajes de egresados de escuelas en donde --  
se impartan conocimientos que interesen a la --  
empresa.

3.- Salarios que pagan en otras empresas.

4.- Investigaciones de salarios que se pagan en o--  
tros plazos.

Todo ello con el fin de lograr una armonía entre---

los objetivos organizacionales y los objetivos de los --  
Recursos Humanos con los que cuenta para su logro.

C A P I T U L O 3 .

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

DE PERSONAL .

## IMPORTANCIA DE ESTE PROCESO

Podemos señalar que la manera tradicional de concebir las funciones de Reclutamiento y Selección ha sido - exclusivamente desde el punto de vista de la organización, es decir ¿Cómo coloca la Gerencia a la gente "idónea" en el puesto adecuado?. Se supone que existen muchas personas disponibles para cada trabajo, que algunas están mejor preparadas que otras y que el problema se reduce a reclutar y seleccionar a los mejores del grupo.

Recientemente tanto Psicólogos como Administradores se han visto obligados a comprender que el Reclutamiento y Selección es como "una calle de doble sentido", ya que las personas tienen preferencias, reúnen información, forman opiniones y toman decisiones sobre las alternativas de trabajo.

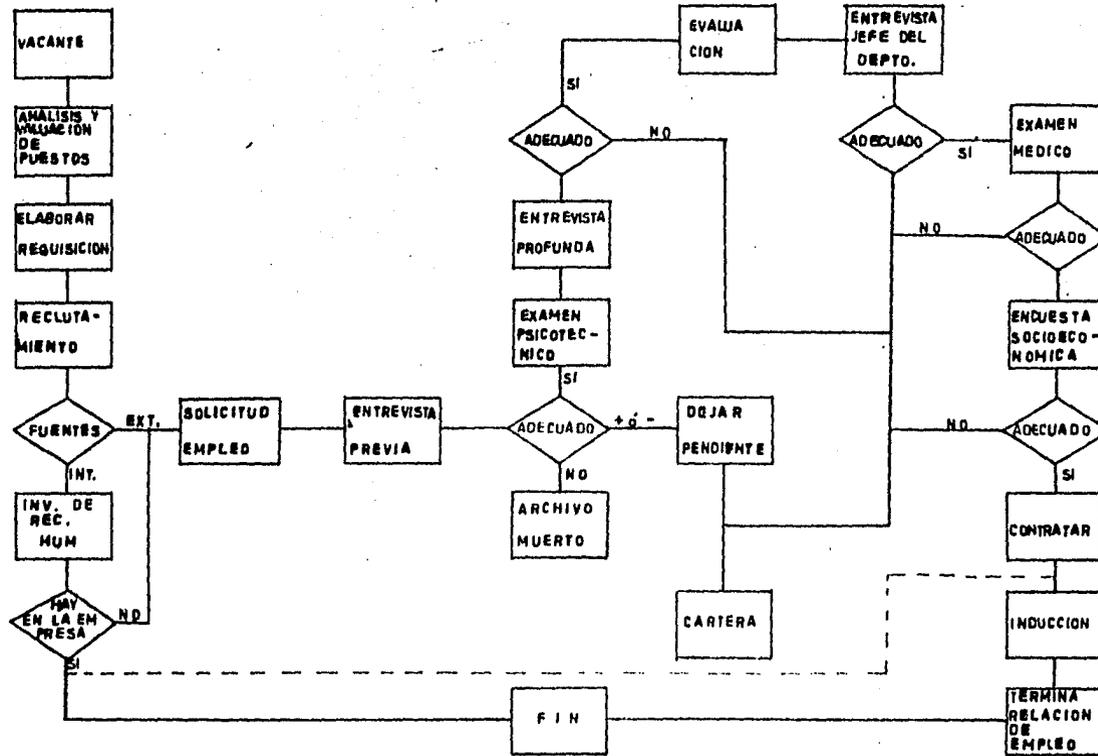
El Reclutamiento y Selección de Personal no es una área de novedad, sino que constituye una de las áreas que presentan mayor uniformidad y es de las más divulgadas - sin embargo resulta uno de los temas menos comprendidos. El gran desarrollo que ha tenido se debe a la necesidad de las empresas de sobrevivir en condiciones de competencia, lo cual depende de la combinación óptima de los recursos humanos, materiales y técnicos de que dispones, -- siendo el elemento humano el más valioso don con que -- cuenta la organización, debido a que éstos son los que --

dan sentido y significado a los otros, en el logro de los objetivos fijados.

Es por ello que a continuación se analizará el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para que a través del estudio de sus diversas etapas comprobemos -- que la Administración de los Recursos Humanos tiene como principal tarea proporcionar el elemento humano requerido por la organización y no sólo eso, sino desarrollar habilidades, aptitudes y destrezas del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en la que se desenvuelve.

En la actualidad las técnicas de Selección de Personal son menos subjetivas y más refinadas, determinando -- así los requerimientos de Recursos Humanos y acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse candidatos idóneos, utilizando técnicas como la entrevista, pruebas psicométricas ó psicotécnicas, exámenes médicos y otros medios, los que trataremos, siguiendo la secuencia del diagrama del Proceso de Empleo como guía para un mejor entendimiento.

# DIAGRAMA DEL PROCESO DE EMPLEO



Presentación teórica de los diversas etapas que componen el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Seguindo nuestro diagrama, nos dice que las fases de Reclutamiento se originan con una Vacante, que es un puesto que no tiene titular, por lo que existe disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar y puede ser debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venia desempeñando; por transferencia de un puesto, Promoción, renuncia, despido o algún puesto de nueva creación.

Pero antes de proceder a cubrir dicha vacante deberá de estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible se solicitará que sea cubierta.

El Análisis y Valuación de Puestos. - se realiza con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente así como el salario a devengar, en caso de que este no existiera deberá elaborarse.

El Análisis y Valuación de Puestos debe constar de las siguientes etapas:

- 1.- Descripción Genérica.- Que es la definición del puesto sin dar detalles innecesarios.

- 2.- Descripción específica.- Es la elaboración detallada de las funciones del puesto según criterios de importancia, frecuencia, etc.
- 3.- Especificación del Puesto.- Conjunto de características que integran una unidad de trabajo específica e impersonal: habilidad, esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo.
- 4.- Relaciones Internas.- Son aquellas que se llevan a cabo con las personas que integran la empresa y que son indispensables para el buen funcionamiento de la misma y que denotan en un momento dado como es la gente, que aspiraciones tiene y creatividad.
- 5.- Relaciones externas.- Son las que se tienen con empresas y que en un momento dado nos pudieran proporcionar personal idóneo que requerimos.

El Análisis y la Valuación de puestos es una herramienta de gran utilidad para:

- 1.- Facilitar al Reclutamiento de Personal.
- 2.- Ayudar a la selección objetiva de personal.
- 3.- Servir como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- 4.- Para orientación en procedimientos, discusiones de contratación tanto individuales como colectivas.
- 5.- Para posibles sistemas de incentivos.

6.- Para efectos organizacionales.

7.- Como técnica inicial de una mejor administración de Recursos Humanos.

Una vez que se presenta la vacante, se debe elaborar una Requisición de Personal, por parte del departamento - en donde se localice y será dirigida al Departamento de Recursos Humanos, lo cual deberá contener la descripción del puesto, haciendo resaltar los datos más importantes - para identificar el puesto que se requiere y propiciar - que con mayor facilidad se seleccione al personal idóneo. También es recomendable notificar al Departamento de Selección de Personal los motivos que la están ocasionando que pueden ser: ascenso, puesto de nueva creación, renuncia, etc., la fecha en que deberá ser cubierta, el puesto y el tiempo por el cual se va a contratar, departamento al que va a integrarse, turnos, horario y sueldo.

(Anexo 1): Formato de requisición de Personal.

Una vez que el Departamento de Personal tiene la requisición se llevará a cabo la siguiente fase del proceso:

Reclutamiento "Su objetivo es buscar y atraer solicitantes capaces, para cubrir la vacante que se presente, haciendo uso de las fuentes de Reclutamiento". (9)

---

(9) Administración de Recursos Humanos, Fernando Arrías Galicia, México, Pa9. 150.

Las fuentes de reclutamiento son los lugares en los que podemos encontrar al personal que se estima cumple con los requisitos establecidos para desempeñar satisfactoriamente un puesto dentro de la Empresa.

Cuando dentro del Inventario de Recursos Humanos de la Empresa no existe el candidato deseado, ni dentro de la Cartera de Candidatos de la Empresa, se hace uso de las Fuentes Externas y el Proceso de empleo sigue; pero en caso de que si exista un candidato dentro del Inventario de Recursos Humanos pasa a Inducción en donde se les da una pequeña reseña del puesto que ocupará y de esta manera lo desempeñen de la mejor forma posible.

A continuación daremos la clasificación de las Fuentes de Reclutamiento:

A. Fuentes Internas.- son aquellas que se encuentran dentro de la empresa y que permiten localizar a las personas que pueden ocupar un puesto en la misma:

1.- Inventario de Recursos Humanos.- es la concentración de las personas que actualmente prestan sus servicios a la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido, y a través de la cual se puede en un momento dado obtener el candidato idóneo para cubrir la vacante existente, lo que disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que

trabajo en la empresa, al permitir que cada vacante --  
signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

2.- Cartera de Candidatos.- es la localización de los --  
candidatos, que reúnen los requisitos establecidos y --  
que al presentarse en la organización no pueden ser --  
seleccionados y quedan pendientes hasta que se pre--  
sente una vacante.

3.- Archivo Muerto.- es la localización de los candidatos  
que no reúnen los requisitos establecidos y que por-  
lo tanto no serán tomados en cuenta en la empresa, es  
no que permanecen en él por un período de 6 a 12 me-  
ses, para satisfacer los requerimientos de otras em-  
presas con las que exista algún tipo de convenio.

El uso de éstas fuentes debe considerarse en los ca-  
sos de Ascensos, Promociones ó Transferencias.

Las Ventajas que da a la empresa el uso de las fuen-  
tes internas son:

- 1.- Ahorro de capacitación del empleado.
- 2.- Estímulos de la empresa al trabajador.
- 3.- Mayor rendimiento del empleado.
- 4.- Mayor facilidad del empleado para integrarse al --  
puesto.
- 5.- Los empleados tienen perspectivas de mejorar den-  
tro de la empresa.

También es importante el mencionar Las Desventajas--

que su uso ocasiona:

- 1.- Las Promociones y ascensos siempre dejarán un puesto vacante.
- 2.- Los ascensos y Promociones pueden llevar a una desorganización dentro de la empresa, sino se tiene un programa bien establecido para realizarlo.
- 3.- Las fuentes internas impiden producir "sangre nueva" dentro de la empresa eliminando la posibilidad de aportación de nuevas ideas.
- 4.- Puede crear problemas de resentimiento entre los empleados, que no fueron elegidos .

Para evitar este problema es necesario crear conciencia de que tienen igualdad de posibilidades, y todo dependerá de su capacidad y preparación, lo que estimulará al empleado a su preparación continua.

B. Fuentes Externas.- son aquellas fuentes de reclutamiento que se encuentran fuera de la empresa y a los que podemos recurrir para el suministro de energía humana.

Entre las principales encontramos las siguientes:

- a) Anuncios de Radio, Prensa y Televisión .
- b) Agencias de colocación.
- c) Sindicatos.
- d) Escuelas, Universidades, Tecnológicos, etc.
- e) Grupos de intercambio.

4) Bolsas de trabajo.

9) Asociaciones profesionales e industriales, etc.

De hecho toda sociedad puede ser **fuentes** externa de reclutamiento.

Al efectuar el reclutamiento externo es conveniente tener en cuenta lo siguiente:

- 1.- Cuáles son los requerimientos de un puesto particular.
- 2.- Qué nuevos puestos se necesitan.
- 3.- Qué proyección tiene o busca un negocio.
- 4.- Cuáles son las necesidades de personal a corto y largo plazo.
- 5.- La condición del mercado laboral.
- 6.- El grado hasta el cual se han utilizado previamente las diferentes fuentes.

Sólo así sabremos cuáles de las fuentes externas -- son las más adecuadas para cada puesto en particular. Su utilización trae las siguientes ventajas:

- a) Se obtiene la aportación de nuevas perspectivas.
- b) Se aprovechan las experiencias de trabajo del empleado en otros lugares de trabajo.
- c) Se tiene una mayor amplitud de las fuentes de reclutamiento.
- d) Al momento de hacer la selección se cuenta con más candidatos de donde elegir, el que va a ocupar el -

fue, sobre el campo de preparación idóneo.

- e) Se logra obtener personal egresado de Escuelas Superiores, Institutos y Universidades, que convenga a la organización.

Entre las Desventajas que se presentan con mayor frecuencia en la utilización de las fuentes externas están las siguientes#

- 1.- Pueden provocar descontento entre el personal de la empresa, debido a que se está privando de la posibilidad de ser ascendido y puede asumir una actitud de resistencia pasiva.
- 2.- Puede haber dificultades en la adaptación del trabajador a la empresa, las ideas del trabajador no van de acuerdo con las políticas generales de la empresa.
- 3.- Existe el riesgo de reclutar elementos indeseables para la empresa, cuando se utilizan las fuentes externas, como personas con vicios arraigados, que pueden en un momento dado afectar a la organización de la empresa.

Una vez que se ha seleccionado la fuente de reclutamiento más conveniente para cada caso, se inicia de hecho el proceso de selección que se haya elegido dependiendo de las necesidades de cada empresa.

A continuación mencionaremos las diferentes formas-

de selección para el empleo de personas.

Los medios selectivos de personas pueden ser: Por medio de un procedimiento tradicional, procedimiento científico ó selección por objetivos.

A) Entre los procedimientos tradicionales tenemos:

- 1.- Recomendaciones.- Es una forma usual de colocar al recomendado donde quiera y no donde le corresponde, la mayoría de las veces, ya que no se toman en cuenta ni sus conocimientos ni sus actitudes por lo que no es correcto que se utilice, ya que esto traerá a la empresa una mayor pérdida de tiempo y dinero, por no ser la persona recomendada el candidato requerido.
- 2.- Cartas de referencia.- Es un procedimiento que carece de validez, ya que no siempre son veraces los datos que contienen, por lo que su existencia es imparcial y carece de validez.
- 3.- Fisonomía.- En algunos casos se le selecciona a la persona por sus características físicas y esto nos puede llevar al error de que su complexión física no vaya de acuerdo con el perfil del puesto que se solicita y por lo tanto el candidato resulta inadecuado, lo que nos hará perder tiempo y dinero.
- 4.- Impresión personal.- Este procedimiento se basa -

en el juicio que se hace del candidato en la primera ocasión que se le conoce, y por lo tanto no se puede saber si la persona cumple con los requisitos que se necesitan.

5.- Curriculum vitae.- Este procedimiento esta sujeto a ser comprobable, ya que no se puede tomar una decisión por las referencias que dicho procedimiento nos dé.

#### B) Procedimiento Científico:

Es un sistema selectivo cuya parte principal es la aplicación de pruebas psicotécnicas por medio de las cuales se logra hacer una apreciación del individuo en cuanto a su personalidad, inteligencia, conocimiento y actitudes y que en las siguientes etapas del proceso se tratará más ampliamente.

#### C) Sistema de selección por objetivos:

Los pasos a seguir en este sistema de selección por objetivos son:

- 1.- Contar con una adecuada información sobre las funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar.
- 2.- Usar la técnica de análisis de puestos.
- 3.- Definir objetivamente el puesto.
- 4.- Realizar una entrevista con el jefe inmediato y con la persona que actualmente ocupa el puesto.

- 5.- Observación directa de las funciones.
- 6.- Llevar a cabo una solicitud ponderada, en la cual se da un determinado peso a los datos en relación con los requisitos establecidos, y se tienen dos sistemas de calificación de la solicitud, que son: uno de cancelación y otro numérico.
- 7.- Aplicación de pruebas de conocimientos, las cuales tienen como base la información del análisis de puesto respecto a las actividades de mayor importancia, de tal manera que se logren los objetivos del puesto.
- 8.- Tanto la solicitud ponderada como las pruebas de conocimientos constituyen la evaluación de entrada, además de investigar la veracidad que nos proporciona sobre su curriculum y las personas que tienen mayor puntaje son presentadas con el supervisor.
- 9.- Los que no lograron ser elegidos pasan a ser parte de la cartera de la empresa.
- 10.- Una vez contratada la persona seleccionada, se presentará a sus labores, donde será recibida por personas capacitadas en la medición de conductas mediante los tipos de registros adecuados, éstos registros se llevan a cabo durante los primeros 14 días; en el 15o. día se cita a la persona para-

una entrevista en la cual se le da feed-back sobre su conducta; posteriormente se le observará durante un período de 13 días para precisar los cambios en la conducta y los resultados.

- 11.- Después de haber llevado a cabo los períodos de observación, y de realizar un análisis de los resultados, se llega a la toma de decisión sobre si contratar definitivamente, capacitar o dar de baja y buscar en nuestro archivo ó en las solicitudes pendientes un nuevo candidato.

Es recomendable en la Selección por Objetivos el uso de los siguientes tipos de registro:

- a) Flash.
- b) Intervalo.
- c) Productos permanentes.
- d) Actividades planeadas, etc.

Las Ventajas que se obtienen del uso de este tipo de Selección de Personal son:

- 1.- Prescripción exacta del puesto.
- 2.- Análisis de las conductas indispensables.
- 3.- Registro objetivo, resultados y conductas.
- 4.- Entrevista de feed-back o sea de retroalimentación.
- 5.- Registro directo de la ejecución del trabajo.
- 6.- Decisión en base a objetivos prescritos.

Este proceso requiere de mayor inversión de tiempo y personas, lo que podría incrementar el costo, pero una vez establecido, es muy útil, se vuelve más práctico y ofrece sus mejores resultados.

De aquí que consideramos de importancia mencionar

Una vez analizadas las fuentes externas de reclutamiento seguiremos la secuencia de nuestro diagrama de -- proceso de empleo, y seguimos con la fase de Solicitud de Empleo, antes de realizar la entrevista preliminar é inicial el candidato llenará la solicitud de empleo, -- que proporciona al reclutador la información básica que necesita para determinar a quién desea considerar seriamente, a quién desea ver tan solo por cortesía y o aquellos a quienes no desea ver definitivamente.

Existen solicitudes escritas y orales, cuando solicitamos personal, a los empleados de la empresa hacemos -- valer la calidad del recomendante y la forma en que lo -- recomienda, cuando se utiliza este medio es conveniente -- hacerlo en forma oral para poder informar adecuadamente

Debido a que nuestro país se encuentra en continuo -- crecimiento se hace necesario que día con día requiera -- de más personas para ocupar puestos dentro de los diferen -- tes sitios de trabajo, lo que trae como consecuencia que se quiera obtener el mejor elemento humano que logre cu -- brir y satisfacer dichas necesidades.

La solicitud de trabajo juega un papel importante -- por ser la etapa inicial en todo Departamento de Personal, y deberá proporcionar al solicitante la información necesaria para la empresa y dicha solicitud a su vez refiere estadísticas vitales entre las que figuran la medida y calidad de su educación, antecedentes de trabajo -- (incluidas fechas, cargos, empleadores, una breve relación de las obligaciones y responsabilidades, salarios y las razones y responsabilidades que tuvo para retirarse del empleo), los cargos que exigen calificaciones especiales serán sujetos a formularios más específicos.

En ciertos países la legislación exige a los empleadores que hagan ó no determinadas preguntas a los solicitantes, en casos generales el Gerente es responsable de cerciorarse de que todos los formularios de solicitud de empleo de la empresa responden a tales exigencias y de vigilar los cambios legislativos y reglamentarios que se susciten.

Otro aspecto muy importante dentro de las solicitudes es su evaluación, lo cual se basa en los siguientes puntos:

- 1.- Educación.- ¿Es suficiente para el puesto? si la información es vaga, el ejecutivo buscará aclararla en la entrevista.
- 2.- Experiencia específica de trabajo: aquí se inclu-

ve la descripción de las principales obligaciones y una información poco clara e imprecisa deberá aclararse posteriormente.

3.- Progreso en cada empleo.- Se mide la clase y número de **cargos** ocupados en cada empresa, y los salarios recibidos. También es importante determinar si su experiencia laboral muestra una constante ascendente de responsabilidad. En teoría los ascensos están en proporción directa de la experiencia sin embargo el ritmo de la carrera depende no sólo del talento sino de otros factores que escapan al control del postulante, por lo que en la entrevista se examinarán las razones de un progreso lento.

4.- Estabilidad.- Los cambios frecuentes de empleo dan a entender que el candidato se muestra insatisfecho muy a menudo. Su reacción al próximo empleo puede no ser diferente. Claro que puede haber circunstancias atenuantes, tras una carrera inestable puede ocultarse el revés comercial de un empleador ó la incorporación de una nueva firma a un nuevo ramo o su retiro de su industria tradicional, la entrevista es el lugar para explorarlo.

Hay otro rasgo que revela un candidato al llenar una solicitud; su aptitud de seguir instrucciones sencillas.

llas.

Las compañías deben estar dispuestas a aclarar a los postulantes que pretendan presentar un curriculum en lugar del formulario de solicitud de empleo, que este último es indispensable de llevar a cabo, ya que se dice que el curriculum complementa las solicitudes pero no puede substituirlos.

Antes de la entrevista el reclutador debe leer el curriculum y la solicitud, en los casos de que considere que la información es insuficiente deberá formular las preguntas que ha de realizar.

Las formas de solicitud proporcionan un medio de registro de información fundamental sobre todo lo referente al solicitante y éstos datos son esenciales no sólo para la selección sino también para establecer unas buenas relaciones con los trabajadores.

Entre las diversas formas de solicitud tenemos las que se realizan para hacer una rápida selección preliminar, y otra parte están las solicitudes de apreciación que reúnen los datos generales sobre diferentes aspectos. Se anexan formas de solicitud de empleo.

Ahora bien cuando una empresa tiene celebrado un Contrato Colectivo de Trabajo con un Sindicato y en el contrato esta prevista la llamada CLAUSULA DE EXCLUSION-POR INGRESO, también denominada CLAUSULA DE ADMISION, el

patrón debe pedir al Sindicato le proporcione el personal necesario para ocupar las vacantes o Puestos de nueva creación. Cabe aclarar que no existe obligación patronal de **cubrir** los vacantes que se presenten en la empresa salvo que se esté expresamente pactada en el Contrato Colectivo establecido.

Así también como algo importante se menciona que el patrón tiene el derecho de exigir que los trabajadores - propuestos por el Sindicato reúnan las condiciones previstas en el Contrato Colectivo.

El tipo de solicitud que se usa para el caso antes-señalado es la solicitud para trabajadores sindicalizados, anexo 2.

El uso de esta solicitud es altamente recomendable ya que complementa el oficio del sindicato respecto a la declaración de aptitudes y referencias del trabajador.

El segundo tipo de solicitud es para personal no sindicalizado, que lo mismo puede ser personal obrero, administrativo & técnico, y en ningún momento se dirá que es de confianza. La solicitud de empleo se sujetará a la categoría del personal, y a medida que se incremente su nivel deberá ser más completa por lo que deberá ser de diferente tipo de la que se refiere al personal obrero & sindicalizado, anexo 3.

La solicitud de empleo para el personal de confianza puede ser la misma que lo que se utilizo para el per-

sonal no sindicalizado, sin embargo aunque aparentemente exige una información ajena a las características de un puesto de confianza, es útil este tipo de información por que permite detectar los conocimientos del solicitante de empleo, que aunque no utilice como ejecutante del trabajo puede serle útil en sus labores de supervisión, anexo 4.

Una evaluación cuidadosa del tipo de información que se obtiene por medio del formulario de solicitud puede dar como resultado la selección de empleados, el formulario de la solicitud de trabajo es de gran utilidad sobre todo cuando se desarrolla y se analiza de conformidad con los procedimientos normales de investigación.

El formulario de solicitud típico contiene preguntas relacionadas con la edad del solicitante, su estado civil, personas que dependen de él, su educación, experiencias previas y referencias.

Es muy importante que el investigador logre determinar el grado de relación entre las preguntas y las respuestas del formulario, una vez terminado el proceso de evaluación se tendrá que cotejar todo el formulario con un criterio externo, del que se obtendrá otra valoración. Cabe mencionar de que no es posible elaborar una forma de solicitud calificada que se pueda aplicar a todos los empleados de todas las empresas, ni siquiera a los empleg

dos del mismo género en diferentes organizaciones. Todo el Programa de Selección presenta un problema similar -- tanto en lo que se refiere a la formulación de las cuestiones que se han de incluir en el formulario como en la evaluación de los formularios, por lo que si se quiere obtener una solicitud de empleo eficaz, deberán ser preparadas y elaboradas de acuerdo con las exigencias del negocio o industria que requiere de su existencia. La hoja de solicitud es el punto de partida del expediente -- del empleado por lo que deberá contener tantos datos como la empresa necesite, como ya se mencionó anteriormente.

Una vez que el candidato ha llenado la solicitud de empleo, seguirá con el proceso de selección (en caso de que sea un candidato adecuado), la siguiente etapa es la ENTREVISTA que ha continuación detallaremos.

Es uno de las técnicas más usadas dentro del Reclutamiento y Selección de Personal, es una forma de recabar información determinado, para tomar decisiones respecto a la contratación, evaluación, comunicación ó despedido de un empleado. De aquí que no se considere como un proceso rígido y mecánico solamente, sino una relación -- esencialmente humana, además de ser una experiencia de aprendizaje mutuo.

Una entrevista bien dirigida suele pasar por tres e

etapas características:

- a) RAPPORr.- Que es un ambiente de disposición y empatía, que disminuye la ansiedad del solicitante para hablar con libertad y comportarse espontáneamente (cortesía, interés al escuchar, proporcionando seguridad).

RAPPORr significa "concordancia", "simpatía", es una etapa de la entrevista que tiene el propósito de disminuir tensiones en el solicitante, es decir, es un trato cordial que ayuda a no poner en tensión al candidato, haciéndole preguntas, poniendo interés en escuchar, evitando el sarcasmo, la ironía ó interrupciones.

En la entrevista puede ayudar a establecer el RAPPORr, al hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones etc., es "romper el hielo".

Frecuentemente este acercamiento inicial no se lleva a cabo en el terreno verbal, sino a través de actitudes mostrándose cordial y amistoso ya que el candidato es una persona a la que no se le conoce.

- b). CIMA.- Es el momento donde gracias al Rapport se obtiene la más amplia y completa información (no mostrar prisa y evitar los juicios y contradicciones).

Esta etapa se refiere a la realización de la entrega

vista propiamente y a través de ella a la exploración de las áreas que se mencionaron de manera general y que sirve también para la elaboración de la solicitud.

El desarrollo de la entrevista comprende:

- a. Historia laboral.
- b. Historia educativa.
- c. Historia personal.
- d. Tiempo libre.
- e. Proyección a corto y largo plazo.

Estos puntos serán más ampliamente tratados más adelante durante el desarrollo de este tema.

c) CIERRE.- En este momento se comunican los trámites sucesivos, ayudando al individuo a prepararse para terminar con éxito la entrevista, se anuncia el final de ésta, cinco o diez minutos antes, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas pertinentes y manifieste sus opiniones sobre la entrevista, finalmente se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Después de terminar la entrevista se redacta un informe claro y sencillo de la persona entrevistada.

Es muy importante el tipo de personalidad del entrevistado para lograr un mejor acercamiento y un buen desarrollo de la entrevista.

A continuación trataremos los diferentes tipos de --

personalidad y su actuación durante la entrevista:

- a) Conflicto neurótico.- Los entrevistados con este tipo de personalidad presentan falta de espontaneidad, ansiedad, inseguridad durante una entrevista. Fácilmente responden al Rapport, por ser ellos quienes lo solicitan ó necesitan. Requieren de mucho apoyo y ante la presión pierden la ecuanimidad y se deprimen ó responden agresivamente.
- b) Esquizoide.- Son personas introvertidas, escasas al hablar. No es fácil lograr un Rapport a corto plazo ya que se requiere de más tiempo para lograr su confianza y aceptación.
- c) Histeroide.- Son personas que suelen enganchar al entrevistador poco experimentado, por su extroversión y sociabilidad. Ellos son los que promueven el Rapport y tratan de lograr amistad y afecto con el entrevistador. Requieren una entrevista casi dirigida de pregunta y respuesta ya que hablan mucho y desvían fácilmente el objetivo.
- d) Psicopático.- En la entrevista con estas personas lo más adecuado es una postura de rigidez y preguntas directas ya que ellos se manifiestan confiados, altaneros y pícaros.
- e) Ciclotímico.- Para estas personas, durante la entrevista y después de ella es conveniente tratar de ip

dar sobre antecedentes personales de trabajo ya -  
que casi siempre son los que sin motivo alguno tie-  
nen períodos sin hacer nada evitando así perder -  
el tiempo.

f) Obsesivo.- Compulsivo.- En la entrevista con estas-  
personas es fácil el Rapport, ya que suelen ser co-  
municativas desde el punto de vista del trabajo en-  
una organización.

g) Psicopática.- Estas personas en la entrevista se ma-  
nifiestan de inmediato como son, por lo que se les -  
considera difíciles.

A continuación desarrollaremos la primera etapa que-  
debe tener toda entrevista. Se puede decir que la entreevis-  
ta es una forma de comunicación interpersonal, que tiene-  
por objeto proporcionar o recibir información o bien, --  
modificar actitudes para poder tomar decisiones, como ya-  
lo hablamos mencionado anteriormente.

De manera particular la entrevista INICIAL O PRELIMI-  
NAR pretende detectar de manera global, en el mínimo de --  
tiempo posible los aspectos más sobresalientes del candi-  
dato y su relación con los requerimientos del puesto como  
son: su apariencia física, facilidad de expresión verbal,  
habilidad para relacionarse, etc. Para así poder descartar-  
aquellos candidatos que de manera manifiesto no reúnan --  
los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

Es conveniente fijar una guía de la entrevista que contenga los principales puntos como:

- 1.- Completar ó explicar datos de la solicitud.
- 2.- Qué fue lo que dirigió al solicitante a esa empresa.
- 3.- Qué espera encontrar en su trabajo.
- 4.- Qué necesidades tiene.
- 5.- Personas que dependen de él.
- 6.- Estructuración familiar.
- 7.- Qué sueldo desea obtener y el tipo de trabajo que le gustaría desempeñar.
- 8.- Cuáles son sus aficiones y gustos.

Una vez que el candidato ha pasado por la fase de la entrevista preliminar ó inicial el siguiente paso es realizar las PRUEBAS PSICOTECHNICAS O PSICOMETRICAS, que ha con continuación desarrollamos.

En esta etapa se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo así como de su capacidad y relación con los requerimientos del puesto y la posibilidad de futuro desarrollo.

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades del trabajador para ocupar el puesto al que lo destinamos, o a que él pretenda. Las posibilidades, las pruebas por tanto son necesarias y se pueden clasificar en: pruebas de inteligencia, habilidad, aptitudes,

intereses, rasgos y comportamiento.

### PRUEBAS DE INTELIGENCIA

#### a) Pruebas de Inteligencia:

Miden la capacidad general de las personas, o su coeficiente intelectual, y nos indican el tipo de problemas que pueden ser resueltos por la gente, en una mayor o menor complejidad; rapidez y certeza en sus procesos mentales; facilidad para actuar con propósito definido, ejemplos de estas pruebas con el test - Army-Beta, Dominés y Raven.

### PRUEBAS DE HABILIDAD

#### b) Pruebas de Habilidad:

Nos indican las áreas donde puede destacar una persona, indicando la mayor o menor facilidad para desempeñar determinada labor.

Ejemplos de esta son: destreza manual, solución de problemas aritméticos, retención de datos, etc.

### PRUEBAS DE APTITUDES

#### c) Pruebas de aptitudes:

Indican las áreas donde la persona ha tenido alguna preparación, escolar o capacitación. Ejemplos de estas pruebas son: conocimientos sobre principios de Mecánico, Físico, Taquigrafía, Mecanografía y Ortografía, etc.

## PRUEBAS DE INTERESES

### d) Pruebas de intereses:

Indican la actitud o sentimiento del sujeto enfocado hacia determinadas áreas, las cuales pueden ser para personal de tipo técnico, como son las inclinaciones hacia la mecánica, dibujo, electricidad, etc. Para personal que labora en las oficinas, pueden ser las inclinaciones hacia los aspectos de manejo de personal, relaciones públicas, mecanografía, archivo, etc.

## PRUEBAS DE RASGOS DE COMPORTAMIENTO

### e) Pruebas de rasgos de comportamiento:

Miden los rasgos específicos de las personas. Como resultado del conjunto de rasgos se determinan el perfil del comportamiento.

Ahora daremos algunos ejemplos para la formación de baterías que estarán determinadas por los diferentes niveles a los que se desea contratar al personal.

## A) BATERIA DE NIVEL OBRERO O TECNICO

### I.- Inteligencia:

Army Beta.

Habilidad manual.

Meili.

Bursit.

O.D.T.

2.- Personalidad:

Bender.

Machover.

Moss.

Frases incompletas.

Asociación de palabras.

3.- Intereses:

Gordon.

Geist.

P.D.T.

B) BATERIA DE PRUEBAS PARA SECRETARIA O PERSONAL DE  
COCINA

1.- Ocupacionales o Habilidades:

Contabilidad.

Taquigrafía.

Mecanografía.

Ortografía.

Archivo.

Percepción.

Números.

Memoria.

Atención.

2.- Inteligencia:

Army Beta.

Meili.

O.O.T.

Dominés.

Ravén.

3.- Personalidad:

Mochover.

Noss.

Allport.

4.- Intereses:

Gordon.

Gaist.

C) BATERIAS DE PRUEBAS PBA9 EJECUTIVAS

1.- Inteligencia:

Wais.

Dominés.

Army Beta.

Ravén.

D. 48.

D. 9. I.

2.- Personalidad:

Noss.

Frasas incompletas.

Allport.

T.A.T.

3.- Intereses:

Gordon.

Geist.

Kuder.

Más adelante presentaremos ejemplos de algunos de los exámenes o pruebas psicotécnicas que mencionamos, ya que consideramos de vital importancia que el administrador conozca su uso y sea auxiliar en su manejo.

Para que un Test pueda ser aplicado con éxito es indispensable que cuente con los siguientes requisitos:

- a) ESTANDARIZACIÓN. - Consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicárseles, de no hacerlo se corre el peligro de exigir niveles de aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en un grupo, o bien contentarlos con mínimos fácilmente superables por ese grupo. Se mide en cuantiles, deciles o percentiles fijados en la gráfica normal de Gauss.
- b) CONFIAZABILIDAD. - Se refiere a que nos garantice que este mida siempre una manera consistente.
- c) VALIDEZ. - Se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en las características correspondientes dentro de la ejecución del trabajo. De tal forma, que si alguien resultó en el Test con un alto nivel de memoria lo demuestre en el desempeño de su trabajo.

De manera general, se puede concretar diciendo que el Test es un método psicológico mediante el cual se provoca en un a persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa y que el responsable de la Selección de Personal deberá estar capacitado en el manejo de las pruebas psicotécnicas, de lo contrario por ético profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo (anexo 5, 6 y 7 de diferentes tipos de exámenes psicotécnicos ó psicométricos).

Una vez que el candidato ha aprobado los exámenes psicotécnicos se lleva a cabo la siguiente fase del proceso de empleo que es la ENTREVISTA PROFUNDA que con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de Selección, permite evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto se presenta al jefe inmediato y de ser necesario al jefe de departamento, o jefe de área para su consideración y decisión final.

Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado. Por ser el (o los) responsables (s) del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

Temas sugeridos para tratar en la entrevista:

#### A) HISTORIA LABORAL.

Esta es una de las áreas básicas a explorar dentro de la entrevista de Selección. Se observa si los trabajos realizados son cada vez de mayor responsabilidad a medida que el sujeto se ha ido desarrollando, así como sus ingresos. ¿Cómo ha sido la relación con sus compañeros? ¿Qué progresión ha tenido en sus últimos empleos? amistosa, paternal, indiferente, impositiva, ¿Ha vivido aislado del grupo?, etc., esto nos indica sus relaciones interpersonales.

Y si ha tenido personal a su cargo: ¿Cómo ha sido la relación con sus subordinados? ¿Qué métodos ha utilizado para lograr que su equipo colaborara? y ¿Cómo los ha estimulado a nuevos proyectos en el área de su trabajo?

#### B) HISTORIA EDUCACIONAL.

Nos permite conocer los estudios que tiene la persona y si van de acuerdo al puesto que solicita.

ES útil preguntar el motivo que los impulsó a escoger la profesión o el trabajo que desempeña.

Así nos revelaría sus propias satisfacciones y su iniciativa para decidir aspectos de importancia trascendental en su vida.

#### C) HISTORIA PERSONAL.

Esta área es una de las más importantes dentro de-

tro de la entrevista. Se puede aprender un tipo de trabajo en el caso de que no se conozca, se pueda estudiar si hacen falta conocimientos; pero lo que no se puede cambiar tan fácilmente son los patrones de conducta aprendidos en la infancia y que continuarán repitiéndose en la vida actual, aunque no en forma absoluta.

Pedirle que hable de sí mismo, de su medio familiar de sus hermanos, de sus padres, de su esposo o esposa, de sus hijos, todo lo que nos pueda comunicar a este respecto es muy valioso. Esto nos dará un concepto de la percepción que tiene de sí mismo en función de su medio ambiente y las relaciones interpersonales que establece con sus familiares. También es conveniente preguntarle acerca de su salud en general y qué hace en su tiempo libre.

#### D) PLANES PARA 5 AÑOS.

Esto nos dará una idea acerca de la proyección que tiene de su propio futuro tanto en áreas de trabajo como en áreas familiares y cualquier otra meta que desee lograr. Para nosotros es muy importante la proyección de trabajo, su autorrealización y la autodeterminación de sus metas.

No hay que olvidar que la entrevista para Profesionales es muy abierta hay que dejar que la persona hable, de esta forma podemos captar la fluidez en su lenguaje,

su manera de organizarse, su juicio, su manejo de situaciones con poca estructura y a las que se enfrenta. anexo 8 Formato de Entrevista Profunda.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, debe ser redactado inmediatamente después de concluirlo con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado obtenido.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una Evaluación sobre la entrevista realizada, que con teste preguntas como:

- a. ¿ Obtuve la información necesaria?
- b. ¿ Pude establecer el Rapport?
- c. ¿ Alcancé el objetivo?
- d. ¿ La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- e. ¿ Logré darle seguridad al entrevistado ?
- f. ¿ Conseguí el acercamiento requerido?
- g. ¿ Me mostré tranquilo y sin presiones?
- h. ¿ Presioné al entrevistado cuando fué necesario?
- i. ¿ El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

Una vez realizado la entrevista profunda y en el caso de que el candidato cumpla con los requisitos que la-

empresa necesita, el siguiente paso es llevar a cabo la entrevista con el futuro Jefe Inmediato y de la que a continuación hablaremos. Anexo 9 Formato de la Evaluación de la Entrevista.

Con la información obtenida en cada caso o sea en cada una de las diversas fases del Proceso de Selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

Hecho esto se realiza la ENTREVISTA CON EL FUTURO JEFE INMEDIATO. Presentando al candidato con el Jefe Inmediato, y de ser necesario con el Jefe de Area para su consideración y decisión final.

Es recomendable que la decisión final corresponde al Jefe Inmediato por ser el responsable directo del trabajo del futuro subordinado.

Por lo que el Departamento de Personal sólo tendrá como función el asesorar al Jefe Inmediato, como ya se había mencionado.

Una vez que el Jefe de Area o de Departamento a tomado la decisión de que el candidato se quede a prestar sus servicios en la organización, la siguiente etapa por la que pasará el candidato será el EXAMEN MEDICO DE ADMISION.

Si bien el Examen Médico (como la investigación y la encuesta socio-económica) no lo realiza el Psicólogo-

directamente, es importante dentro del proceso de Selección, ya que permite comprobar la aptitud física del solicitante. Dentro de este renglón cabe mencionar entre otros, los aspectos:

- 1.- Funcionales.- Funcionamiento de aparatos y sistemas.
- 2.- Anatómicos.- Constitución física.
- 3.- Sensoriales.- Percepción de estímulos y analogías, agudeza visual y auditiva, sensibilidad olfativa, gustativa y táctil.
- 4.- Motrices.- Esfuerzo, habilidad manual, etc.

El Examen Médico es un requisito legal y se fundamenta en los artículos 15 y 16 de los reglamentos de Higiene y Seguridad de la Sección del Trabajo. Anexo 10 Formato de Examen Médico.

Una vez realizado el Examen Médico la siguiente fase del proceso es la ENCUESTA SOCIO-ECONÓMICA, que permite corroborar de una manera directa y objetiva los datos -- proporcionados por el solicitante y las condiciones socio-económicas en que se desenvuelve, corroborando así la congruencia de la información.

Este tipo de encuesta puede ser realizado por alguna persona de la empresa, o pueden ser solicitadas a los despachos especializados en ello. Anexo 11 Forma de Encuesta Socio-Económica.

Después de la etapa de estudio socio-económico, si el candidato resulta el idóneo, la siguiente fase del Proceso de Selección es la CONTRATACION, de la cual hablaremos a continuación.

La Contratación lleva consigo la necesidad de conocer tanto las diferencias individuales en las personas - como las exigencias del trabajo en cuestión, con el objeto de poder aprovechar en un mayor grado el talento y capacidades de la persona, buscando la adaptación del hombre a oficio.

Esta necesidad ha permitido el desarrollo de un proceso relativamente estandarizado y que ajuste a las necesidades de cada compañía.

#### MARCO LEGAL DE LA CONTRATACION

Art. 10.- La Ley Federal del Trabajo es de observación general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Art. 123 apartado A de la Constitución.

Art. 123.- Sus bases integran el Derecho Mexicano del trabajo, el cual está dividido en dos apartados:

El apartado A.- Rige a los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera a todo aquel que preste un servicio u otro en el campo de la producción económica y fuera de este.

El apartado B.- Tipos de Contratos:

A) Contrato a prueba.

- B) Contrato individual de trabajo.
- C) Contrato Colectivo de trabajo.
- D) Contrato-Ley.

Los 3 últimos son los que admite la Ley Federal del Trabajo ya que el Contrato a Prueba carece de validez, -- porque desde que se inicia la prestación del Servicio el trabajador adquiere los derechos de Ley Laboral en su fa vor.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspiran tes a ocupar un puesto dentro de la organización, es de vital importancia tener en cuenta que una nueva persona formará parte de ella, por lo que la organización debe -- informar a todos los nuevos elementos, de los planes y -- programas con el objeto de acelerar la integración del -- individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general y es to lo logrará a través de la utilización de los medios -- de comunicación con que cuenta la organización.

Esto es importante y no debe dejarse pasar por alto, ya que "cuando se inician las actividades de una organi-- zación los individuos exageran sus necesidades de apoyo, seguridad y adaptación: de tal suerte, que las activida-- des que se realicen deben estar motivadas por una actitud cordial". (10).

(10) Administración de Rec. Hum., F.A.G., Mex. 1973, p.

El nuevo empleado debe ser presentado antes de iniciar sus labores. A continuación detallaremos más ampliamente esta fase: DE INDUCCIÓN.

Nos referimos a decir que estas es uno de los fases de vital importancia dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, y son las tareas que competen a ejecutivos, específicamente a los administradores, aún cuando sean del más variado aspecto, desembocan en la comunicación por que deben conseguir que el trabajo se lleve a cabo a través de otras personas, es decir, hacer a través de otros y verificar que las cosas se realicen conforme a lo planeado y dispuesto. Por todo ello es imprescindible el contacto efectivo entre los sujetos que conjuntan sus esfuerzos para alcanzar objetivos comunes, por medio de la inducción, que tiene como objetivo dotar al nuevo trabajador de datos tales como:

- 1.- De orientación, Historio de la Institución, Objetivos, Políticas, Bienes que produce o servicios que presta derechos y deberes del trabajador, Reglamento interior, Políticas de Personal, Prestaciones y Servicios a Empleados así como los Procedimientos para obtenerlos. Todo esto a través de folletos o de un Manual de Bienvenido.
- 2.- De ubicación para orientar al empleado dentro de la rutina de su trabajo (lugar y maneras para ob-

tener materiales, equipos, útiles de trabajo, etc.)

3.- Sobre su trabajo.- Tareas que debe realizar, como realizarlas, dónde y cuándo realizarlas, el porqué que debe hacerlas, a quién debe informar de lo hecho, de quien pueda recibir información.

4.- Sobre la forma en que desempeña su trabajo.- Guía sobre la ejecución de su trabajo, reconocimiento de actitudes o acciones meritorias, crítica constructiva, por el Jefe de Area o Departamento o Supervisor, en forma verbal.

Todo lo anterior se logra a través de una comunicación administrativa planeada.

Esta fase de inducción, le traerá a la organización ventajas tales como: Que el nuevo elemento humano obtenga una motivación proveniente de la comunicación recibida del personal y que será un motor para autorregularse y por lo tanto pueda obtener su autosuficiencia (11), en cuanto a la preservación, permanencia y desarrollo que proporcione la empresa a sus Recursos Humanos.

" Toda comunicación de orden general que contribuya a esclarecer el porqué y para qué de lo que se hace y a vincular más estrictamente a los individuos con la institución de la que forma parte".

-----

(11) Administración de Recursos Humanos, Fernando Arrias Galicia, Edit. Trillas, México, 1973, p. 289.

Constituye la información que se dará al nuevo empleado, a continuación detallaremos las técnicas que se usan generalmente para el desarrollo de esta etapa.

Constituyen ayudas técnicas para la buena introducción los llamados folletos de Bienvenida ó del Empleado en ellos se consignan los tópicos mencionados para hablar en la introducción en el Departamento de Personal, sólo cabe hacer notar:

- a) Que este folleto debe ser amistoso.
- b) Que conviene que sea lo más gráfico posible ya que cuando tenga de redacción es más difícil que sea leído.
- c) Que debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante buscará en él muchas cosas y sino las encuentra, pierde interés en él.
- d) Que no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder porque el efecto es contrario al que se busca. (12)
- e) Que no debe sustituir a la introducción, sino sólo ser un auxiliar de la misma.

Esta técnica debe constar de las siguientes etapas:

#### PRESENTACION:

- a) Con el Departamento de Personal, en el cuál se dan

-----

(12) Hacia una comunicación administrativa integral, Sergio Flores de Gortari, Ed. Trillas, 1983, p. 70.

al nuevo trabajador informes de la siguiente naturaleza:

- 1.- Idea de la empresa en la que va a trabajar, su historia, sus productos, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.
- 2.- Políticas generales de personal; qué espera la empresa del nuevo trabajador; y qué pueda esperar éste de la empresa.
- 3.- Reglas generales sobre disciplina; lo que debe hacer y lo que debe cuidar.
- 4.- Beneficios de los que puede disfrutar; tales como despensas, cajas de ahorro, deportes, etc.
- 5.- De ser posible conviene siempre hacerlo, visitar la planta y presentarlo con alguno de sus jefes de mayor rango, hay empresas que, por lo menos a los supervisores, los lleven con el Gerente General.

b) Introducción al puesto:

- 1.- Es conveniente que el empleado sea llevado personalmente con el que será su Jefe Inmediato.
- 2.- El Jefe debe de presentar al nuevo trabajador con los que serán sus nuevos compañeros de trabajo.
- 3.- Debe describirle lo que será la realización de su trabajo, para lo cual debe de apoyarse en lo que es la descripción del Puesto.

- 4.- Se le debe mostrar los sitios que debe conocer, para la instrucción en el sitio de trabajo, ya hicimos notar que la "descripción" de Puesto" es una gran ayuda.

Es evidente que esta introducción está íntimamente conectada con el adiestramiento del que ya se tratará.

La introducción del trabajo constituye una técnica para llevar a cabo dichas relaciones obrero-patronales ó empresa-trabajador.

Al comenzar estas relaciones deben quedar claros los lineamientos a seguir por ambas partes, tanto los de inicio de labores como los de la terminación de la relación laboral.

Ahora toca el turno de desarrollar la fase de TERMINACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.

Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- 1.- El mutuo consentimiento de las partes.
- 2.- La muerte del trabajador.
- 3.- La terminación de la obra ó vencimiento del término o inversión del capital.
- 4.- Incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la presentación del trabajador.

Todo esto basado en el Artículo 54 de la Ley Federal

del Trabajo. Los riesgos de trabajo a los que este expuesto todo trabajador y que pueden causar la terminación de la relación de trabajo son:

"Los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo" (13) Accidentes de Trabajo.- son toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente. (Art. 474 Ley Federal del Trabajo).

"La enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en el que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios".- (Art. 475 Ley Federal del Trabajo).

Quando los riesgos se realizan pueden producir:

- 1.- Incapacidad permanente parcial.
- 2.- Incapacidad permanente total.
- 3.- Incapacidad temporal.
- 4.- Muerte. (Art. 477 Ley Federal del Trabajo)(14).

(13 y 14) Ley Federal del Trabajo,

Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Bar  
México 1981, pag. 900-906 Edit. Porrúa.

## JUSTIFICACION DEL ENFOQUE ESPECIFICO DE LAS FUENTES EXTERNAS

La demanda es casi universal e instantánea en un -- país como México con grandes carencias de personal altamente calificado, por lo que los administradores repentinamente, se ven encarados con las necesidades de un incremento sustancial en la fuerza de trabajo y por lo tanto se ven con la necesidad de anunciar de inmediato sus necesidades en el aviso de ocasión.

No hay duda de que los avisos en los diarios representan una fuente importante y fácilmente controlable de candidatos.

No deberá sorprendernos por consiguiente, que un Director diga:

"Ponga un anuncio en el periódico", aunque ningún Director de Reclutamiento experimentado, nos sugeriría ignorar tal demanda, si se apresuraria en señalar que todas las fuentes conocidas de probables candidatos deberían explorarse primero, de manera que pudiera mantenerse el equilibrio entre el costo y el tiempo.

Y para ahorrar en el presupuesto y en tiempo es fácil pensar que es mejor buscar un candidato para cubrir una vacante en el inventario de Recursos Humanos; pero queremos hacer énfasis en la importancia que tiene el uso de las fuentes externas en el Reclutamiento y Selección-

de Personal.

La utilización de estas fuentes tiene ventajas significativas sobre el uso de las fuentes internas, ya que al allegarse de Personal por medio de éstas nos da grandes oportunidades, necesarias para el logro de los objetivos de toda empresa y por lo tanto de su desarrollo, - ya que se obtendrán aportaciones de nuevas perspectivas- que quizá no se obtendrán por el Personal que ya se encontraba trabajando en la empresa, además se podrán aprovechar experiencias de trabajo de otras personas, es importante también hacer mención de que fuentes externas tales como: Universidades e Instituciones Superiores pueden suministrar a la organización Personal más actualizado y mejor preparado, además de que se tendrá una mayor amplitud de fuentes de donde se logre escoger un número mayor de candidatos.

#### CAPITULO 4

IMPORTANCIA DE LAS FUENTES EXTERNAS DE  
RECLUTAMIENTO COMO HERRAMIENTA, EN EL  
PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL, DES-  
DE EL PUNTO DE VISTA DE LA MERCADOTECHIA.

## B) IMPORTANCIA

Una de las principales preocupaciones de la Administración de Recursos Humanos estriba en el diseño de procedimientos por los cuales logre medir la potencialidad de trabajo de los miembros que integran la organización, así como su efectividad en el cumplimiento de sus objetivos institucionales, y por consiguiente el estudio de los métodos de medición de la productividad a través de los cuales puedan obtener la información pertinente y necesaria para una adecuada planeación de sus Recursos Humanos, de tal forma que oportuna y acertadamente se puedan detectar todos aquellos futuros resultados que en un momento dado pudieran ser nocivos para la organización.

Los mercados de trabajo dentro de nuestro Sistema Económico, desempeñan un papel de capital importancia en relación con los Recursos Humanos destinados a la producción de los diferentes bienes y servicios que requiere la sociedad, ya que son considerados como una mercancía más, aunque con diferentes características y expuestas a las fuerzas económicas y sociales propias de cada país. Todo esto tiene una gran importancia para el Licenciado en Administración por ser el encargado de cuidar y aprovecharse al máximo los Recursos Humanos con los que cuenta, por lo que debe tener pleno conocimien-

to de las fluctuaciones de salarios, índices ocupacionales, movilidad de los individuos, etc.

En el caso del Trabajo, la economía se refiere al potencial humano para trabajar, de ahí la expresión "Fuerza Laboral" o "Fuerza de Trabajo" y en su carácter de bien económico se distingue de otros bienes, en que está ligado al individuo, el cual tiene en un momento dado la libertad para retirarlo, para discutir y decidir en que condiciones puede ser empleado y en un momento dado hasta llegar a negar su actuación para su logro. Esto no ocurre en otros factores como son la tierra y el capital, ya que en ellos las fluctuaciones de los precios de los bienes producidos, dependerán grandemente de la cantidad ofrecida para su venta en un mercado que puede ser alterado e incluso suspendido por sus fabricantes.

En cambio, la oferta de la Fuerza de Trabajo dependerá en gran medida del tamaño de la población del país ya que este no puede ser alterado fácilmente por que su población se caracteriza por su cultura, educación, edad, tasa de crecimiento y otros aspectos en los que se sustenta su base sociológica.

Es por ello que se dice que la Fuerza de Trabajo es el conjugado de nuestras facultades físicas y espirituales latentes en el cuerpo humano, en la personalidad viva de un hombre, quien las manifiesta en la producción de los valores en uso, sea de cualquier clase que sea.

No así el Trabajo que se dice que es el proceso de gasto de la fuerza de trabajo.

Consideramos de suma importancia mencionar todos éstos aspectos y definir claramente los términos para poder así comprender lo que en realidad significa atender y encausar adecuadamente los Recursos Humanos en todo Organismo Social, es por ello que la disciplina encargada de ello, al igual que lo hace de la Mercadotecnia toma lo necesario y se auxilia de otras disciplinas sociales, económicas y políticas que marcarán abiertamente las posibilidades de obtención de todos aquellos objetivos que se pretenden lograr.

## DE LA MERCADOTECNIA AREA IMPORTANTE DE LA ORGANIZACION.

Algunos autores creen que desde que existe el género humano existe la Mercadotecnia, sin embargo antes de 1900 ya existían diversas Teorías Económicas, como las de :

1.- Adam Smith, con "El Hombre Económico" que trataba constantemente de lograr mejores condiciones.

2.- David Ricardo, con su Teoría de la Incertidumbre en una Expansión Económica.

3.- Desarrollo de la "teoría de la Producción" de los primeros economistas modernos.

4.- Economistas Liberales: Edward Atkinson, David Ames y otros, escribieron acerca de la distribución, venta al detalle y venta al mayoreo, lo cual contribuye mucho al pensamiento organizado del concepto y la teoría de la Mercadotecnia.

De 1950 a 1960 se contemplaron los métodos tradicionales de aproximación para el estudio de la Mercadotecnia poniendo en relieve la toma de decisiones por parte de los administradores, los aspectos sociales de la comercialización y los análisis cuantitativos, se introdujeron nuevos conceptos, muchos tomados del campo de la Administración o dirección de empresas y otros de las ciencias sociales.

Se introdujo la teoría funcional de la Mercadotecnia presentada por Alderson, en la que se veía :

1.- A la organización de la Mercadotecnia como un conjunto de sistemas de comportamiento que se desarrollan para servir al mercado, **gobernando** sus operaciones por principios de acción.

2.- El considerar también sus eventos como sistema de insumos y resultados.

3.- El que logrará una normalidad de la heterogeneidad en el mercado.

4.- Se pretendió lograr un intercambio eficaz de los planes o satisfactores que poseían las dos partes actúantes.

En México fué hasta el año de 1961 cuando se empiezan a impartir clases de Mercadotecnia las cuales fueron impartidas por los profesores: Alfonso Aguilar Álvarez de Alba y René Solís, en la U.N.A.M.

En 1965 apareció el libro "Elementos de la Mercadotecnia" siendo su autor el profesor Alfonso Aguilar Álvarez de Alba y consecutivamente a este, siguieron más de semejares de autores extranjeros que continuaron con su estudio, entre los que se pueden mencionar a Kotler, -- Stanton, Candiff, Wester, etc.

De 1970 a 1980 los trabajos de Mercadotecnia Social se volvieron mucho más importantes y su influencia

fué decisiva en la sociedad, en esta ampliación se incluyó yó la responsabilidad de la Administración en el proceso comercial con otras personas, además de los consumidores incluso con individuos fuera del proceso comercial y la Mercadotécnia.

Hay un campo limitado de interés común entre la Administración, la Mercadotécnia y la Sociedad, que es la atención de las necesidades de la comunidad a la que sirve ya que están en aptitud de crear o ayudar a resolver problemas de carácter social, así como de mejorar la distribución de los recursos humanos y materiales existentes hasta el momento a través de la coordinación permanente con las demás áreas que harán posible su realización.

Y el éxito al aplicar los principios de la Mercadotécnia a la distribución de bienes y servicios económicos conducirá a la percepción de los posibles usos que se les puedan dar para el logro de una adecuada promoción y un intercambio óptimo al ser distribuidos por los diferentes canales mercadológicos que harán posible su obtención por los demandantes logrando así, de manera eficaz y económica satisfacer plenamente la necesidad que le dió origen al proceso.

Por lo mencionado con anterioridad podemos enunciar que la Mercadotécnia se encuentra definida por cuatro a-

Axiomas que son :

- 1.- La Mercadotécnica implica dos o más unidades sociales .
- 2.- Por lo menos unas de las unidades sociales busca una respuesta específica de una u otras unidades respecto a algún objetivo social.
- 3.- La probabilidad de respuesta del mercado es fija.
- 4.- La Mercadotécnica es el intento de producir la -- respuesta deseada mediante la creación de oferta de valores al mercado.

Estos 4 axiomas y sus corolarios tratan de exponer - criterios claros que eliminen toda ambigüedad para determinar lo que constituye un proceso mercadotécnico.

También sugiere que su actividad se puede clasificar de acuerdo con :

- a) El mercado "meta" (mercadotécnica dirigida a empleados, proveedores, clientes, público en general, gobierno, competidores, etc. )
- b) El producto (mercancías, bienes, servicios, organizaciones, personas, ideas, etc. )
- c) El comercializador (empresas, entidades de naturaleza política, social, religiosa, cultural, educativa o de investigación, etc.)

La idea de la Mercadotécnica es que se trata de un - proceso de intercambio debido a que éste no ocurre a me-

nos que hayan dos o más partes, cada uno poseyendo algo que intercambiar y todos capaces de establecer comunicación y hacer llegar el bien hasta el adquiriente, por lo tanto se dice que la Mercadotecnia: es el análisis, instrumentación y control de programas cuidadosamente formulados y diseñados para que se efectúen voluntariamente - intercambios de valores, con los mercados de interés para la organización.

Con el propósito de que logre sus objetivos, tendrá que diseñar su oferta tomando en cuenta las necesidades y deseos del mercado que se propone atender o conquistar y el uso efectivo de las técnicas de comunicación y distribución, de actualización de salarios, etc., que pueden informar, motivar y servir a dicho mercado.

Entre otras definiciones de Mercadotecnia podemos mencionar a :

La American Marketing Association, que dicen que es la realización de las actividades mercantiles que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o al usuario.

Paul Mansur, menciona que es la creación y suministro de un nivel de vida a la sociedad.

Peter Dauker, dice que es la función que a través de sus estudios e investigaciones establecerá para el profesionista diseñador y el hombre de producción, qué es lo que el cliente desea en un producto determinado ? , -el -

precio que estará dispuesto a pagar por él? y el dónde y cuándo podrá obtenerlo?

Es por ello que consideramos a la Mercadotécnica una de las áreas de mayor importancia dentro de la organización ya que logra encauzar y proporcionar una adecuada fuerza de trabajo a las empresas que lo solicitan, para que de esta forma puedan llevar a cabo los objetivos ya establecidos.

Esto es conjuntamente estudiado y analizado debido a que el hombre desde el principio de los tiempos ha tratado de ver en forma anticipada los acontecimientos que pudieran haber cambiado su rumbo de vida, es por ello que nace la necesidad de que existan personas e instituciones que de acuerdo a un plan adecuado satisfagan las necesidades de personal idóneo en forma oportuna, y la Mercadotécnica representa un eslabón insustituible entre la organización y su medio ya que logra detectar todos los posibles cambios entre las empresas y los solicitantes de empleos lo que les permite mejorar su estrategia utilizada y tomar decisiones oportunas que evitarán mayores consecuencias.

### C) DELIMITACION DEL PRODUCTO.

Para efectos de nuestro trabajo, el producto será - considerado el "El elemento Humano" es decir todos aquellos individuos de diferentes habilidades y personalidades. Condiciones sociales y educativas, experiencia y capacidad (cuán tratándose de un mismo trabajo o actividad) que pretenden obtener un empleo.

### D) PEREIL DEL SOLICITANTE.

Es e aspecto resulta complejo de determinar debido a que intervienen un gran número de variables y diversos factores de muy distinta naturaleza que impiden una razonable interrelación, con la cual se pudiera llegar a formar un modelo adecuado, aunque si esto se llegase a lograr sería muy difícil lograr su estandarización debido a que cada organismo social cuenta con sus propias características, por lo que sólo mencionaremos algunas rasgos que caracterizan a los solicitantes:

- 1.- Va predispuesto a que tendrá que llenar una serie de requisitos que la empresa señala como indispensables como son, de educación, experiencia, presencia física, facilidad de palabra, destreza manual, etc.
- 2.- No dispone de la suficiente información, que le permita evaluar el nivel de sueldo que le corresponde y el que aspira obtener.

- 3.- Tampoco cuenta con los datos concretos del índice de desarrollo económico del país ya que ello determinará en gran medida las condiciones de los mercados de mano de obra.
- 4.- Desconoce en que medida influyen sobre la cantidad de su potencial de trabajo, la alimentación que ha recibido hasta la fecha, su dinámica familiar, el tipo de educación que tiene y el tipo de escuelas donde estudió, todo aquello reflejará en gran medida el desenvolvimiento que tenga como persona, su seguridad y el que pueda satisfacer los requisitos que cada empresa le solicite.
- 5.- En el caso de los trabajadores de oficio determinado representan una fuerza de trabajo que cumple ante todo con su oficio, por ejemplo torneros, carpinteros, plomeros, etc. lo que en un momento dado resulta suficiente para imponer determinadas condiciones de trabajo y salario por lo que no se requiere que satisfagan tantos requisitos como en otros niveles.

#### E) DETERMINACION DEL MERCADO .

La teoría económica clasifica los mercados desde tres ángulos principales que son:

- 1.- Por el área geográfica que comprenden.
- 2.- Por el tiempo que tardan la oferta y la demanda -

de un artículo en equilibrarse, después de ciertos movimientos y desajustes de estos, y

### 3.- De acuerdo a la competencia .

Debido a que nos estamos refiriendo básicamente a los mercados de trabajo de potencial humano los podemos definir: Como el área geográfica en la que trabajadores de una misma profesión u oficio y empleadores celebran contratos de trabajo por un salario que tiende a ser semejante.

Es por ello que debido a que el trabajo no es de un carácter homogéneo existen tantos mercados de trabajo como existen las diferentes clasificaciones de profesiones u ocupaciones.

### F) SEGMENTACION DEL MERCADO.

Podemos mencionar que la segmentación del mercado es la selección de uno o varios grupos en particular, cuyos integrantes tengan las mismas características y las mismas necesidades, etc. Por lo que consiste en descomponer lógicamente el mercado total en grupos homogéneos y cualquier mercado se puede segmentar en un número infinito de submercados pero lo importante en la decisión es la elección de los segmentos que sean más significativos.

Freeman dice que se puede segmentar al mercado en :

#### 1.- Casual.

2.- Industrial.

3.- Profesional.

A cada uno lo tifica según el contenido de su trabajo, el grado de encadenamiento a una sola empresa, la extensión de su inversión en educación y entrenamiento requerido por el puesto, las perspectivas futuras, el valor de equipo asociado a la tarea, etc.

Según el autor estas diferencias tienen un efecto considerable para determinar el nivel de salarios, la estabilidad en el empleo, actualización de los sistemas de información respecto a oportunidades del puesto, extensión de movilidad, rotación de información, etc.

Balcher menciona que una **JERARQUIA** de posiciones sociales podrían determinar el carácter de los individuos que desempeñan un puesto por lo que establece la siguiente división:

- 1.- Mercado de Trabajo Burocrático.
- 2.- Mercado de Trabajo Industrial.
- 3.- Mercado de Trabajo de Oficiales Calificados.
- 4.- Mercado de Trabajo de Servicios Profesionales.
- 5.- Mercado de Trabajo de Mano de Obra Común.
- 6.- Mercado de Trabajo de Servicios Especializados.

G) POLITICAS PUBLICITARIAS QUE PUDIERA USAR LA EMPRESA.

La esencia de las relaciones con los medios de comu-

nicación es el establecimiento del contacto con la prensa operante para el logro de un entendimiento mutuo de los objetivos y necesidades de cada una de las partes -- por lo que ambos requerirán de una mayor cooperación. -- Por lo que se hace necesario el establecimiento de ciertos puntos políticos que cada uno deberá cumplir:

- 1.- Que el flujo de información sea honesta y exacta.
- 2.- Que se obtenga una relación o un contacto más personal.
- 3.- Que se obtengan resultados en forma más rápida y encuentre personal competente que cubra los requisitos que se soliciten.
- 4.- Los mensajes preparados para la comunicación persuasiva deben ser altamente creativos. Para lo cual se utilizará la técnica de análisis de contenido, la reacción de audiencias, mensajes específicos. En ambas técnicas la atención se enfoca a buscar variables del mensaje que hubieran como más importantes en la persuasión de la gente.
- 5.- Dirigir la atención hacia las oportunidades de empleo.
- 6.- Se deben enlistar los nombres de los periódicos, revistas, estaciones de difusión, programas y otros medios.

que lo pueda cubrir.

- 7.- Especificar con precisión las fechas, horas y número de veces que deberá aparecer el anuncio, así como su tamaño, duración, audiencia alcanzada, costo total del medio y costo por lector o espectador.

Por esta razón el hombre de relaciones públicas debe tratar de descubrir la orientación consistente no sólo por el nombre del medio sino por la calidad de su trabajo que satisfaga totalmente sus objetivos ya que sólo así logrará determinar en qué medida el comunicador puede adaptar mejor sus mensajes a las necesidades y prácticas de los medios como son: la prensa, el radio, la t.v., etc.

Es muy importante enfocar este aspecto debido a -- que los medios de comunicación son los avenidas por las cuales los mensajes alcanzan una audiencia ya que la meta se traza es la de hacer llegar el mensaje al receptor sin que sea dañado, por lo que los medios de comunicación deben funcionar como conductores pasivos de los mensajes.

#### H) SITUACION LABORAL ACTUAL DEL PAIS.

Comenzaremos por hacer una semblanza de la situación, para lo cual presentamos un análisis de lo que nos muestra el cuadro 1.

Para el año de 1984 (2o. trimestre) la Cd. de Méxi

co tiene un 34.80 % de población económicamente activa-- (PEA), con respecto a la población total: un 45.70 % de PEA respecto a la población de 12 años y más: un 92.70 % de ocupación respecto a la población económicamente activa así como un 7.30 % de desocupación con respecto a la PEA.

Por lo tanto para 1984 se presentaron estas cifras:

- 1.- Total de Población desocupada, con respecto a la PEA, es de 353,612 personas.
- 2.- Total de Población Ocupada, con respecto a la PEA es de 4,490,388 personas.
- 3.- Total de PEA 4,844,000 personas.

En base a lo anterior podemos comentar lo siguiente :

que para el 2o. trimestre del año de 1984 de la población total en la Cd. de México (14,000,000 de habitantes) sólo un 32.07 % , osea 4,490,938 % con respecto a la población total, se encuentran laborando actualmente.

Del 67.93 % de desocupados sólo el 7.30 % forman parte de la PEA, que por una u otra razón han perdido su trabajo, esta cifra representa una cantidad de 694,200 personas. Por lo tanto podemos concluir que :

si la PEA es de 4,844,000 habitantes (ocupada y desocupada), entonces 9,156,000 habitantes no trabajan si a esta cantidad agregamos los desocupados tendremos un total

de 9,509,612 habitantes sin ocupación remunerada, contra un total de 4,490,338 habitantes ocupados y remunerados.

Como podemos ver el 50.50 % de la Población económicamente inactiva (PEI) más el 6.60 % de la población desocupada (de la PEA) da un total de 56.50 % de la población total en la Cd. de México para el año de 1984 que no trabaja lo cual representa una situación muy difícil para el desarrollo del país.

Se aprecia que durante el año de 1981 el porcentaje de participación de la PEA es de 35.40 % ; para 1982 es de 35 % , o sea que representa una disminución de un .40 % ; para 1983 es de 32.60 % , es decir hay una disminución de 2.4 % ; y para 1984, 2o. trimestre, es de 34.60 % significando un aumento de 2.0 % con respecto al año anterior; y para el 3er. trimestre de 1984 fué de 49.50 % por lo tanto aumentó en un 14.90 %. La tasa de ocupación para 1981 fue de 95.40 % ; para 1982 fue de 95.90 % observándose una disminución de 0.5 % ; para 1983 fue de 94.60 % , aumentó en 1.30 % ; en 1984, 2o. trimestre, fué de 92.70 % por lo que se observa una disminución de 1.90 % y para el 3er. trimestre fué de 93.40 por ciento.

En lo que corresponde a la tasa de participación de la PEA (tomando en cuenta la población de 12 años y más) para 1981 fué de 49.90 % ; para 1982 de 48.40 % , es de

cir se presentó una disminución de .50 %, lo que quiere decir que con aumento a la PEA tomando en cuenta, la población de 12 años y más la ocupación disminuyó.

La tasa de desocupación en 1981 fue de un 3.60 % con respecto a la PEA (ya que con respecto a la población total es muchísimo más alta); para 1982 fue de 4.70 %, es decir aumentó en 1.10 %; para 1983 fue de 5.40 %, hubo un aumento de 1.90 % y para el 3er. trimestre de 1984 fue de 6.60 %. Esto nos indica que de 1981 a 1984 se logró un aumento en esta tasa de 3.00 %, situación que reflejó en la economía del país, (todos éstos datos se ven contemplados en el cuadro no...1).

PERSONAL OCUPADO POR ACTIVIDADES ECONOMICAS  
(MILES DE OCUPACIONES REMUNERADAS)

CUADRO 1

RAMA DE ACTIVIDAD	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
TOTAL	14547	15296	15550	16235	16323	17676	16795	20043	19863	19572
ESTRUCTURA %	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
VARIACION % ANUAL	1.43	4.43	1.66	4.42	3.79	4.58	6.33	6.64	-0.90	-1.47
AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA	4703	4555	4472	4897	4892	4737	4901	5189	5335	5245
ESTRUCTURA %	32.74	32.63	24.78	30.16	29.03	26.40	26.08	25.89	25.35	26.80
VARIACION % ANUAL	-3.32	3.38	-3.93	9.50	-0.10	-3.17	3.46	5.28	-2.97	4.17
INDUSTRIA	3298	3326	3491	3466	3721	4016	4406	4752	4606	4263
ESTRUCTURA %	22.52	22.14	22.45	21.34	22.08	23.00	23.44	23.71	23.19	20.76
VARIACION % ANUAL	4.60	2.57	3.13	-0.72	7.36	9.27	8.56	7.85	-3.07	-11.79
MINERIA	176	184	193	197	205	220	242	283	270	266
ESTRUCTURA %	1.22	1.20	1.24	1.21	1.22	1.24	1.28	1.31	1.36	1.36
VARIACION % ANUAL	6.90	-1.33	4.89	2.07	4.06	7.32	9.09	9.58	2.64	-1.47
MANUFACTURERA	1196	2002	2046	2051	2131	2291	2417	2542	2465	2310
ESTRUCTURA %	13.02	13.37	13.18	12.63	12.54	12.96	12.86	12.62	12.51	11.20
VARIACION % ANUAL	5.67	7.30	2.20	0.4	3.90	7.51	5.50	5.17	-2.24	-7.54
CONSTRUCCION	1070	1151	1205	1163	1320	1477	1688	1801	1765	1421
ESTRUCTURA %	7.21	7.32	7.22	7.16	7.29	7.47	8.97	9.23	8.99	7.26
VARIACION % ANUAL	3.94	7.57	4.26	-3.08	14.36	12.36	12.63	11.37	-3.10	-20.39
ELECTRICIDAD	48	69	52	55	55	53	63	66	66	66
ESTRUCTURA %	0.31	0.32	0.33	0.34	0.33	0.33	0.34	0.33	0.33	0.34
VARIACION % ANUAL	4.53	6.52	6.12	5.77	0.00	5.45	6.62	4.76	0.00	0.00

(CONTINUA)

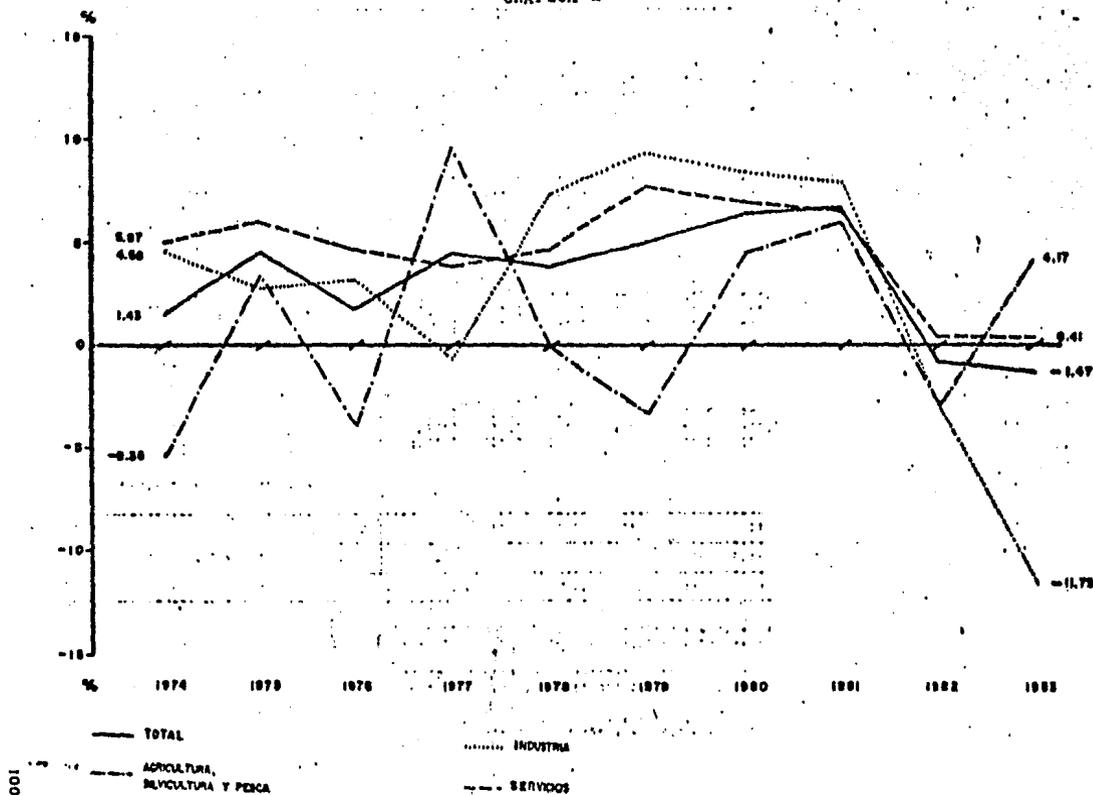
AÑO DE ACTIVIDAD	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
SERVICIOS	6166	7255	7527	7275	8249	9489	10192	10222	10266	10266
INDUSTRIA Y CONSTRUCCIONES	4674	4743	4879	4850	4339	4663	5040	5146	5246	5246
VARIACION % ANUAL	4.86	5.97	4.58	3.83	-11.63	7.65	6.93	1.99	1.91	1.91
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTeles	2202	2267	2300	2355	2368	2534	2627	2701	2705	2705
INDUSTRIA Y CONSTRUCCIONES	1405	1479	1479	1476	1405	1434	1403	1362	1362	1362
VARIACION % ANUAL	2.99	2.95	1.48	-0.21	-5.02	2.01	-2.14	-4.74	-2.21	-2.21
TRANSPORTES, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	569	402	642	666	713	760	902	993	993	993
INDUSTRIA Y CONSTRUCCIONES	376	413	407	407	423	461	483	493	500	507
VARIACION % ANUAL	5.76	9.90	6.64	3.43	7.58	9.40	16.41	8.41	5.51	5.07
FINANCIAS, SEGUROS Y SERVICIOS FINANCIEROS	270	292	295	309	327	351	382	425	454	456
INDUSTRIA Y CONSTRUCCIONES	174	186	190	190	196	199	203	212	229	233
VARIACION % ANUAL	5.06	4.44	4.61	4.75	5.03	7.34	8.83	11.26	6.82	2.66
COMERCIO, SOCIALES Y PERSONALES	305	4104	4350	4557	4832	5208	5561	5927	6074	6100
INDUSTRIA Y CONSTRUCCIONES	2583	2737	2806	2806	2867	2946	2959	2957	3053	3117
VARIACION % ANUAL	6.27	7.56	5.99	4.76	6.03	7.73	6.73	6.58	2.48	1.43

• LOS DATOS DE ESTE CUADRO NO REPRESENTAN EN ESTRATICO SENTIDO EL NUMERO DE PERSONAS OCUPADAS EN CADA ACTIVIDAD, SINO EL NUMERO PROMEDIO DE PUESTOS REMUNERADOS QUE SE ESTIMA FUERON REQUERIDOS PARA LA PRODUCCION.

FUENTE: SUBCOORDINACION DE ESTADISTICAS DEL TRABAJO, CON BASE EN EL SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES. SPP. (CCHCLV82)

PERSONAL OCUPADO POR ACTIVIDADES ECONOMICAS

GRAFICA 1



FUENTE :

SUBCOORDINACION DE ESTADISTICAS DEL TRABAJO, CON BASE EN EL CUADRO 1

ANÁLISIS DEL CUADRO No. 2:

INDICADORES DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA-  
EN LAS AREAS METROPOLITANAS DE LAS CIUDADES DE ME-  
XICO, GUADALAJARA Y MONTERREY.

Para el 3er trimestre de 1984 la PEA fué de 49.504 es decir un total de 6.930.000 habitantes que trabajan y 7.070.000 que no trabajaban, este cifra representa un 50.50% de PEI, lo cual nos hace llegar a la conclusión de que en la Cd. de México por cada 10 habitantes 5 trabajan y 5 no trabajan, o sea que la productividad total del país se reduce a la mitad.

De los 6.930.000 habitantes que forman la PEA un 93.40% tienen ocupación, es decir un total de 6.473.800 personas si tienen trabajo y un 6.60% no tienen trabajo, esto quiere decir que 457.380 personas han perdido su trabajo. Si sumamos esta cantidad con la de desocupados obtenemos un total de 7.527.280 habitantes desocupados, lo cual representa un 92.76% de la población total de la Cd. de México.

Del 6.60% de desocupados (457.380 habitantes), con respecto a la PEA un 3.80% han trabajado, pero por alguna razón en 1984 no tenían trabajo y represento un total de 17.380 personas económicamente activas ocupadas. Por otra parte el 2.80% del 6.60% de desocupados en 1984 nunca ha trabajado lo que representa una cantidad de 13.807 personas en edad de trabajar, por lo que forman parte de la PEA, pero nunca han estado ocupados.

50.50 % , es decir 7,070,000 habitantes, de los cuales - el 2.60 % son desocupados encubiertos, lo que representa un total de 183,820 personas; un 51.10 % se dedica a quehaceres domésticos o sea que ascienden a 8,641,950 personas; un 40.30 % son estudiantes es decir 2,849 personas; un .90 % son incapacitados cifra que representa un total 62,630 personas ; y un 1.60 % que se dedica a otras cosas, es decir un total de 113,120 personas.

En resumen podemos inferir que :

- 1.- Un 67.92 % de la población total de la Cd. de México no tiene trabajo remunerado.
- 2.- Un 32.08 % de la población total de la Cd. de México si tiene trabajo remunerado.

La gráfica no. 2 nos permite apreciar en forma más representativa todos los datos mencionados.

INDICADORES DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA EN LAS AREAS  
METROPOLITANAS DE LAS CIUDADES DE MEXICO, GUAN., MONTERREY.  
CUADRO 2

CONCEPTO	1981	1982	1982	1982	1982	1983	1983	1983	1983	1984	1984	1984
	TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	
<b>TASA BRUTA DE PARTICIPACION *</b>												
AREAS METROPOLITANAS.												
CIUDAD DE MEXICO	35.40	35.70	35.10	35.70	35.00	33.90	32.80	31.00	32.60	34.40	34.60	.00
GUADALAJARA	35.20	34.40	33.90	36.10	35.60	34.80	36.70	37.60	37.70	33.30	38.30	.00
MONTERREY	32.70	32.40	32.30	32.40	31.70	33.70	34.30	36.60	35.20	34.70	34.70	.00
<b>TASA NETA DE PARTICIPACION *</b>												
AREAS METROPOLITANAS.												
CIUDAD DE MEXICO	40.90	41.90	49.90	49.10	49.40	46.50	44.90	43.20	45.60	46.70	44.70	.00
GUADALAJARA	34.10	33.40	32.70	32.70	31.80	32.40	34.30	34.50	34.80	34.90	34.30	.00
MONTERREY	47.00	46.70	46.70	45.30	44.70	47.20	43.10	30.60	41.50	46.60	44.50	.00
<b>TASA DE OCUPACION **</b>												
AREAS METROPOLITANAS.												
CIUDAD DE MEXICO	36.40	36.30	36.10	35.60	35.90	32.00	31.20	33.60	31.60	34.70	34.30	32.70
GUADALAJARA	31.30	30.80	30.70	30.70	30.90	31.60	31.40	30.50	32.40	32.10	33.10	32.30
MONTERREY	36.60	35.70	35.30	33.30	32.50	31.00	29.30	27.50	31.90	29.30	28.90	24.60
<b>TASA DE OCUPACION A TIEMPO *</b>												
AREAS METROPOLITANAS.												
CIUDAD DE MEXICO	3.00	3.30	3.90	4.40	4.10	7.40	5.50	6.20	5.40	5.30	5.20	7.30
GUADALAJARA	2.70	2.40	2.20	2.30	2.10	6.40	6.80	9.20	7.60	7.90	8.60	7.50
MONTERREY	3.40	3.30	3.70	6.20	4.50	9.00	10.20	12.30	11.10	10.70	11.10	19.60

\* REPRESENTA LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA), RESPECTO A LA POBLACION TOTAL.  
 \* REPRESENTA LA PEA RESPECTO A LA POBLACION DE LAS AREAS Y MAC.  
 \*\* REPRESENTA LA POBLACION OCUPADA RESPECTO A LA PEA.  
 \* REPRESENTA LA POBLACION DESOCUPADA RESPECTO A LA PEA.  
 FUENTE: SUBDIRECCION DE ESTADISTICAS DEL TRABAJO, CON BASE EN LA ENCUESTA CONTINUA DE LA OCUPACION.

ANALISIS DEL CUADRO No. 3 :

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION OCUPADA. --  
POR RAMA DE ACTIVIDAD EN AREAS METROPOLITANAS.

En lo que respecta a la distribución porcentual de la población ocupada por rama de actividades durante 1984 en México, la actividad de Comunicaciones y Servicios ocupa un 33.70 % del total de la población ocupada, porcentaje que aumenta en 1.80 % con respecto al año de 1983 que fué de 31.90 %.

La Industria de Transformación ocupó un 26.30 % del total de la población ocupada, para 1983 y para 1984 representó el 25.10 % es decir que hubo una disminución en la ocupación de la población de .20 % ;

El Comercio ocupó un 17.70 % de la población ocupada en 1983 y en 1984 17.70 % por lo tanto no se registró ninguna variación.

El Gobierno ocupó un 8.0 % de la población ocupada en 1983 y el 8.70 % en 1984, el aumento que se registró fué de .70 % .

EN la actividad del transporte para 1983 ocupó un 5.20 % y en 1984 un 5.60 % por lo que sólo se observó una variación de .40 % .

En la Construcción varió de un 5.30 % en 1983 a 5.50 % en 1984, es decir se efectuó un aumento de .20 %

En lo que corresponde a Extracción y Refinería de -

petróleo y petroquímica básica, en 1983 ocupó un .60 % - y en 1984 aumentó a .80 % por lo tanto observamos un aumento de población ocupada de .20 % .

En la Electricidad para 1983 ocupó .80 % y en 1984- .80 % , lo que nos indica que no hubo variación .

En la Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Caza y Pesca en 1983 se ocupó a un .60 % de población cifra - que aumentó en .10 % por lo que para 1984 se registró un .70 % .

En la Explotación de minas y canteras no se experimentó cambio ya que tanto para 1983 como para 1984 fue - de .10 % la ocupación que se registró .

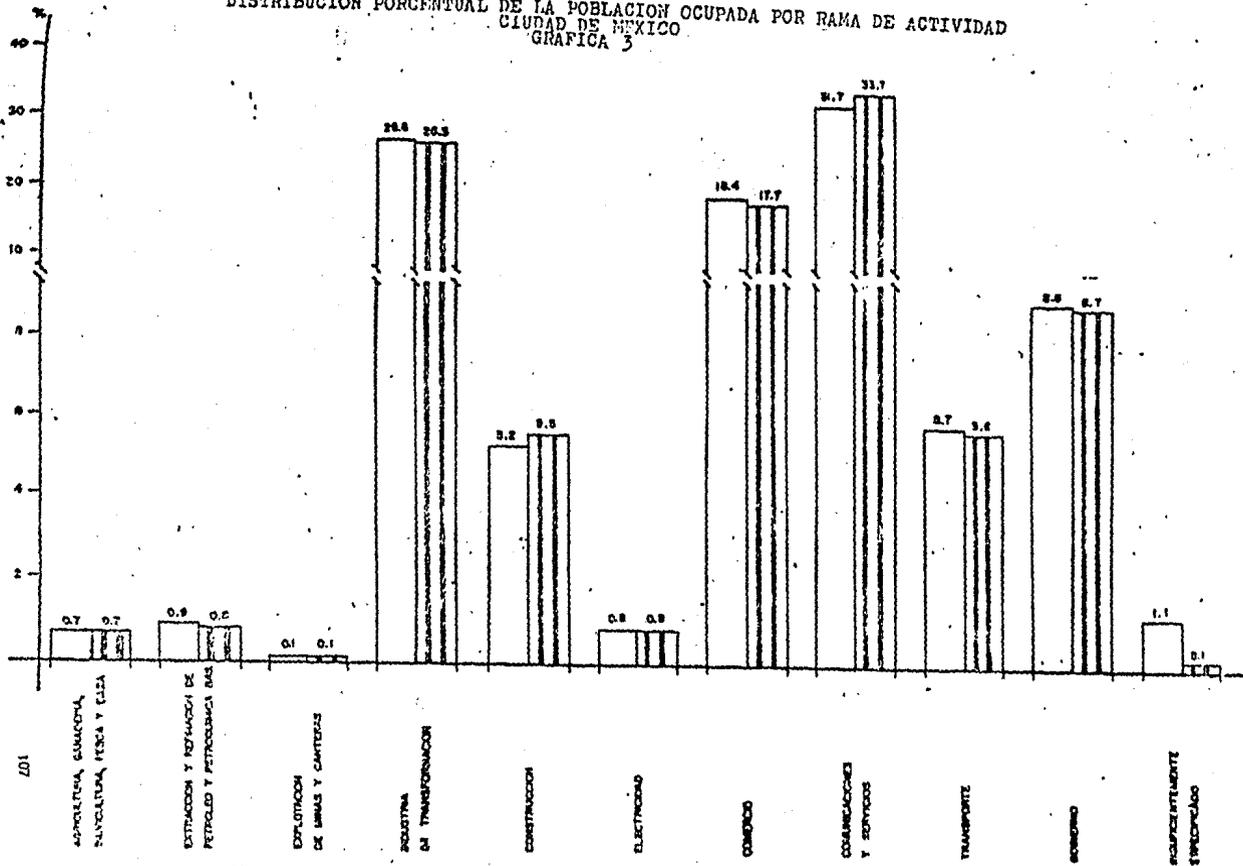
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION OCUPADA, POR RAMA DE ACTIVIDAD  
EN AREAS METROPOLITANAS

CUADRO 3

RAMA DE ACTIVIDAD	3ER. TRIMESTRE 1983			4TO TRIMESTRE 1983			1ER. TRIMESTRE 1984			2DO TRIMESTRE 1984		
	MEX.	GUAD.	MTY.	MEX.	GUAD.	MTY.	MEX.	GUAD.	MTY.	MEX.	GUAD.	MTY.
TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA.	.90	1.20	1.10	.40	1.20	1.40	.60	1.00	.80	.70	1.30	1.10
EXTRACCION Y REFINACION DE PETROLEO Y PETROQUIMICA BASICA	.60	.10	-	.60	.10	-	.80	.10	-	.80	.10	.10
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS.	.10	.10	.40	.10	.10	.40	.10	.40	.30	.10	.20	.30
INDUSTRIA DE TRANSFORMACION.	24.70	27.90	30.90	24.10	28.50	31.00	24.90	29.30	31.40	26.30	28.80	30.50
CONSTRUCCION.	5.40	6.80	8.10	5.30	6.60	9.00	5.50	7.10	8.10	5.30	6.90	8.10
ELECTRICIDAD.	.20	.70	.70	.80	.60	.50	.90	.60	1.00	.80	.60	1.20
COMERCIO.	17.80	20.10	19.20	17.70	21.00	16.00	16.90	20.50	16.70	17.70	19.70	18.20
COMUNICACIONES Y SERVICIOS.	31.90	34.40	31.30	33.90	34.10	33.30	33.50	32.40	33.00	33.70	34.40	31.00
TRANSPORTE.	6.00	3.60	4.70	3.20	3.30	3.50	5.00	3.70	5.20	3.60	3.70	3.40
GOBIERNO.	8.80	4.30	2.40	8.00	4.20	3.20	9.00	4.40	3.20	6.70	4.20	3.50
INSUFICIENTEMENTE ESPECIFICADO	1.00	.40	.20	.70	.30	.20	.80	.30	.10	.10	.10	-

FUENTE: SUBDIRECCION DE ESTADISTICAS DEL TRABAJO, CON BASE EN LA ENCUESTA CONTINUA SOBRE OCUPACION.

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD  
 CIUDAD DE MEXICO  
 GRAFICA 3



TRIMESTRE 1963. 64. □

1964. 64. ▨

FUENTE:

DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICAS DEL TRABAJO, CON BASE EN EL CUADRO 3

## ANÁLISIS DE LA GRÁFICA No. 4 :

### PERSONAL OCUPADO POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS.

Esta gráfica nos muestra con mayor precisión las variaciones de personal ocupado en cada actividad.

En general se puede observar que de 1974 a 1978 el número de personas ocupadas y remuneradas tenía variaciones más o menos regulares; para 1979 se nota un aumento considerable, situación que se mantiene durante el período 1979-80-81; pero para 1982 se aprecia una gran disminución es decir la desocupación masiva que se presenta en nuestro país durante este período, sin embargo aunque durante este tiempo, no se detiene esta disminución en 1983 se registró menor agresivo, llegando a una disminución de tan solo 1.47 % .

En lo que respecta a la Agricultura, Silvicultura y Pesca podemos decir que los años de auge para estas actividades fueron:

En 1975 y 1977.

En 1974 1976 y 1979 y a partir de 1981 se observó la gran disminución que se llevó a cabo debido a la crisis económica por la que atravesamos; sin embargo para 1982, se registra en el cuadro un aumento de personal ocupado y llega en 1983 a un aumento en un 4.17 % .

La Industria presentó un aumento en cuanto al personal ocupado desde 1978 hasta 1981, donde se presentó el -

mismo fenómeno que en las anteriores actividades; la gran desocupación la causa la crisis nacional que ya se mencionó.

La Industria es una de las actividades que se ven más afectadas ya que la variación que hay de 1981 al 1982 es de 11.79 % , situación que difícilmente podrá superar el país en un corto plazo.

#### ANALISIS DEL CUADRO NO. 4 :

#### PERSONAL OCUPADO POR ACTIVIDADES ECONOMICAS

En este cuadro podemos observar que el mayor porcentaje de personal ocupado es para la actividad de servicios, ya que el año de 1983 representó un 52.44 % de personas ocupadas o sea un total de 10,264,000 personas.

Se considera que este aumento puede haberse presentado por la gran cantidad de adquisiciones de transporte urbano que fué realizado por el Gobierno Federal, para así observar la gran cantidad de desempleados que existía antes.

Cabe hacer notar que el año de 1981 fué el que presentó un mayor porcentaje en cuanto a personas ocupadas y remuneradas ; pero para 1982 este porcentaje comenzó a decrecer hasta en un 90.00 % y para 1983 sólo quedaba -- 1.47 % de personas ocupadas, es decir que de 20,043,000 -- personas ocupadas en 1981 para 1982 quedaron desempleadas 180,000 pues en este año la cifra total de empleados fué de 19,863,000 personas, y 291,000 quedaron desempleadas, en el mismo año, y para 1983 el total de personas ocupadas fué de 19,572,000 .

Todo lo anterior se debe a que de acuerdo con el -- grado de inflación, deuda externa, etc., desde 1982 ha -- ido disminuyendo gradualmente el número de ocupados, disminuyendo gradualmente el número de ocupados, desafortu-

vidamente es consecuencia de la crisis por la que atravesó el País.

Con respecto a Servicios podemos decir que es una de las actividades con más equilibrio en cuanto a las cifras de personal ocupado, se aprecia un auge en el año de 1979, pues aumenta su personal en un 7.66 % cifra que comienza a disminuir a partir de 1980 hasta llegar a un 41 % de ocupación en 1983.

Es importante aclarar que aunque esta actividad presentó disminución en el personal ocupado en los últimos años, es la que presenta un mayor porcentaje de personal ocupado para 1982, representado por el 52.44 % .

Creemos de gran importancia tomar en cuenta la actividad de la Construcción, aunque no se encuentre representada en la gráfica, por ser la que presentó en 1983 la mayor variación porcentual anual, pues en 1982 presentó una variación de menos 3.07 % y en 1983 de menos 11.79 %, esto significa que existían 4,660,000 personas ocupadas en 1982, y en 1983 sólo se ocuparon 4,003,000 haciendo un total de 543,000 personas desocupadas por esta actividad en el año de 1983.

PERSONAL OCUPADO POR ACTIVIDADES ECONOMICAS  
(MILES DE OCUPACIONES REMUNERADAS)

CUADRO 1

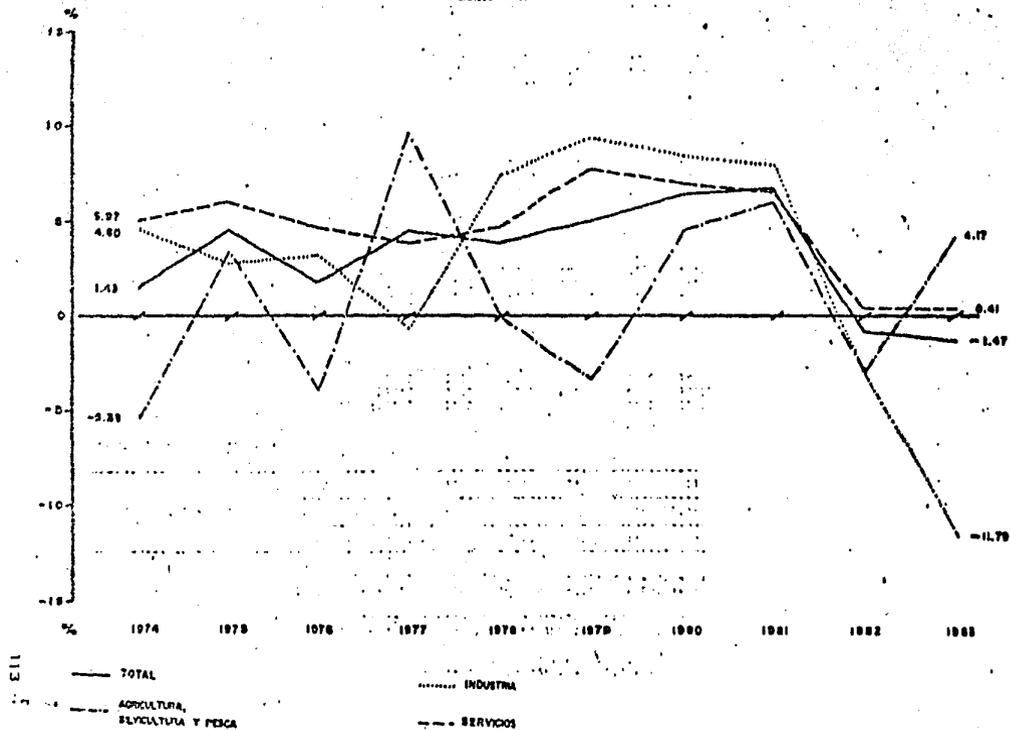
RAMA DE ACTIVIDAD	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
TOTAL	14347	15296	15350	16235	16353	17678	16795	20043	19863	19372
ESTRUCTURA %	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
VARIACION % ANUAL	1.43	6.43	1.66	4.42	3.79	4.38	6.33	6.64	-0.93	-3.47
AGROPASTORIL, SILVICULTURA Y PESCA	4703	4595	4472	4897	4892	4737	4901	5189	5035	5245
ESTRUCTURA %	33.74	30.43	28.76	30.16	29.03	26.49	26.09	25.89	25.33	27.10
VARIACION % ANUAL	-5.30	3.28	-3.23	9.50	-0.10	-3.17	3.46	5.68	-2.97	4.17
INDUSTRIA	3209	3316	3471	3466	3721	4066	4406	4752	4806	4503
ESTRUCTURA %	22.52	22.14	22.45	21.34	22.08	23.00	23.44	23.71	23.19	20.76
VARIACION % ANUAL	4.60	2.97	3.10	-0.72	7.36	9.27	6.36	7.85	-3.07	-11.79
MINERIA	186	184	193	197	203	223	242	263	270	266
ESTRUCTURA %	1.27	1.20	1.24	1.21	1.22	1.24	1.29	1.31	1.36	1.36
VARIACION % ANUAL	6.70	-1.33	4.29	2.07	4.06	7.32	9.09	9.50	2.66	-1.47
MANUFACTURERA	1796	2002	2046	2051	2131	2291	2417	2242	2465	2310
ESTRUCTURA %	13.63	13.07	13.16	12.63	12.94	12.96	12.86	12.65	12.31	11.89
VARIACION % ANUAL	5.67	1.30	2.20	0.24	3.90	7.31	5.50	3.17	-2.24	-7.04
CONSTRUCCION	1072	1151	1203	1163	1320	1477	1686	1661	1789	1421
ESTRUCTURA %	7.51	7.52	7.72	7.16	7.99	8.47	8.97	9.23	6.99	7.26
VARIACION % ANUAL	5.94	7.37	4.26	-3.08	14.36	12.56	12.63	11.57	-3.10	-20.39
ELECTRICIDAD	44	47	52	55	55	50	63	66	65	66
ESTRUCTURA %	0.31	0.32	0.33	0.34	0.33	0.33	0.34	0.33	0.33	0.34
VARIACION % ANUAL	6.55	6.52	6.12	5.77	0.00	5.63	8.62	4.76	0.00	0.00

(CONTINUA)



PERSONAL OCUPADO POR ACTIVIDADES ECONOMICAS

GRAFICA 1



FUENTE : SUBCOORDINACION DE ESTADISTICAS DEL TRABAJO, CON BASE EN EL CUADRO 1

## ANÁLISIS DEL CUADRO No. 5 :

### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN OCUPADA, POR RAMA DE ACTIVIDAD, EN ÁREAS METROPOLITANAS.

Es importante mencionar que tomando en cuenta los tres áreas Metropolitanas más importantes de la República Mexicana como son : México, Guadalajara y Monterrey - en lo que respecta a ocupación en Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Caza y Pesca; México ocupa menos personas que Guadalajara y Monterrey. En lo que se refiere a Extracción y Refinación de Petróleo, México ocupa una mayor cantidad de personas en comparación a Guadalajara y Monterrey, esto es debido a que todo el movimiento petrolífero del país se encuentra concentrado en México; en contraste, podemos mencionar que en lo que respecta a la explotación de minas y canteras México ocupa un menor porcentaje de ocupación en comparación con Guadalajara y Monterrey. En la Industria de Transformación, Monterrey ocupa un mayor porcentaje de personas, mientras que México, es de las tres ciudades la que menos gente tiene ocupado.

En lo que corresponde a la Industria de la Construcción México es la ciudad que ocupa menos personas; Monterrey y Guadalajara, ocupan un mayor porcentaje, y esto se debe a que son ciudades que se encuentran en desarrollo y que tienen un constante crecimiento .

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD  
EN LAS AREAS METROPOLITANAS.  
AGO. 1984

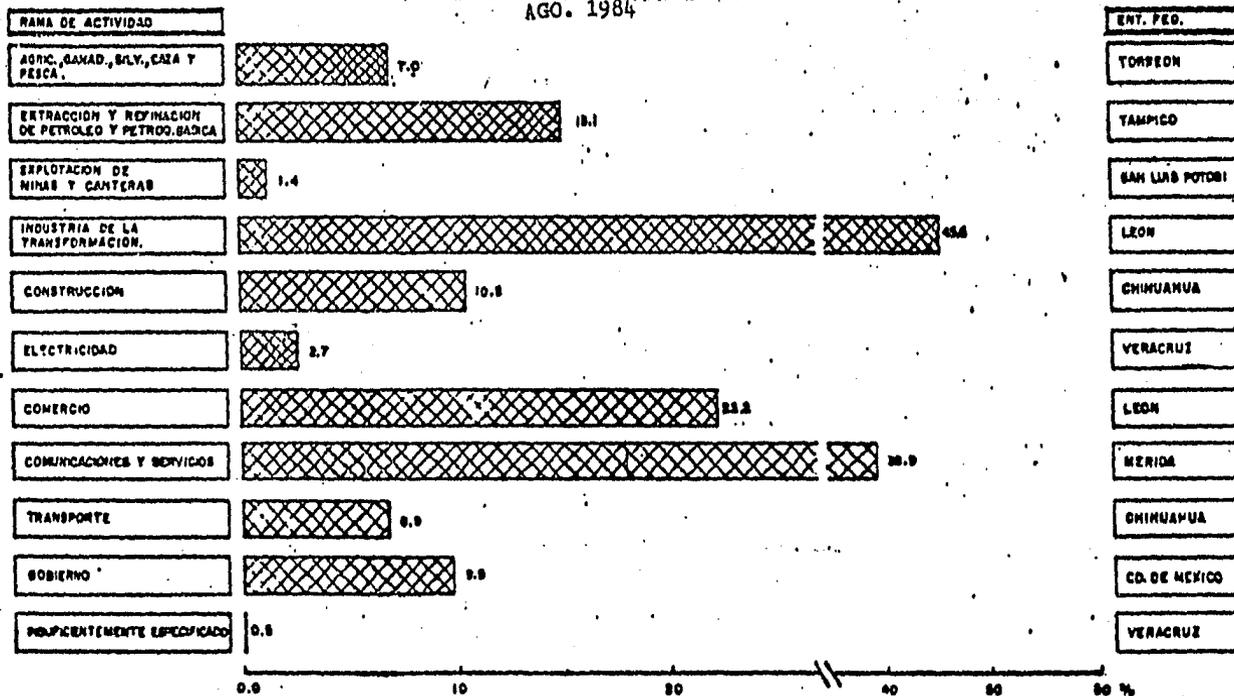
CUADRO 5

RAMA DE ACTIVIDAD	CHIH	GUAD	LEON	MERIDA	MEX, CD	MTY	ORIZABA	PUEBLA	S L P	TAMP	TORREON	VERACRUZ
T O Y A L	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	3.10	2.00	.50	1.40	.60	.60	5.00	1.90	.30	2.30	7.00	1.20
EXTRACCION Y REFINADOS DE PETROLEO Y PETROQUIMICA ASICA	.10	.10	-	-	.80	.30	.70	.10	.40	15.10	-	1.30
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	.80	.10	-	-	.30	.40	-	.10	1.40	.70	.30	.10
INDUSTRIA DE TRANSFORMA-- CION	18.70	31.10	45.60	22.10	24.60	31.40	26.40	29.10	24.30	11.40	13.90	16.80
CONSTRUCCION	10.30	7.10	4.20	8.30	5.10	9.30	8.70	8.30	7.70	9.30	6.40	6.20
ELECTRICIDAD	-	.40	-	1.30	.70	.50	.20	.48	.80	.30	1.40	2.70
COMERCIO	19.70	21.40	22.20	18.70	16.90	20.30	17.70	20.30	19.20	13.60	21.20	18.90
COMUNICACIONES Y SERVICIOS	34.20	32.00	23.10	38.90	35.80	29.10	32.00	29.60	33.20	23.70	34.00	38.60
TRANSPORTE	4.90	3.30	2.10	2.60	5.20	4.40	5.40	4.50	6.40	6.30	5.20	6.30
GOBIERNO	6.00	3.30	2.30	6.70	9.90	3.20	3.70	5.30	5.90	5.10	5.40	7.20
INSUFICIENTEMENTE ESPECI-- FICADO	-	-	-	-	.10	.10	.20	-	-	-	-	.30

FUENTE

SUBCOORDINACION DE ESTADISTICAS DEL TRABAJO, CON BASE EN LA ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO URBANO.

**DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION OCUPADA, POR RAMA DE ACTIVIDAD  
EN AREAS METROPOLITANAS.  
AGO. 1984**



116

EN ATENCION A LA ESTRUCTURA PORCENTUAL DE OBREROS DE CADA AREA METROPOLITANA, SE CONSIDERAN LAS MAYORES TASAS DE EMPLEO PARA CADA UNA DE LAS RAMAS DE ACTIVIDAD.

FUENTE: :

SUBCOORDINACION DE ESTADISTICAS DEL TRABAJO, CON BASE EN EL CUADRO 6

LAS 500 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO COMO GENERA-  
DORAS DE EMPLEO

Las empresas registradas entre las 500 empresas más importantes de México no registraron despidos notables, sin embargo el número de nuevos empleos se incrementó en 7.7 %. Además muchas de las empresas que enviaron sus datos dejaron en blanco el renglón del número de personal empleado.

Solo el 84 % de las 500 Empresas proporcionaron datos, o sea 420 Empresas, que en comparación con las 439 Empresas que el año pasado reportaron cifras sobre empleo, en éste su participación fué menor. A continuación se presentaran los cifras más relevantes:

- 1) El Total de Mano de Obra ocupada en 1984 por los 420 Empresas fué de 825,988 personas.
- 2) En 1984 las 500 Empresas contrataron 45,661 personas, que corresponden al 7.7 % de incremento con respecto de 1983.
- 3) De las 420 Empresas que proporcionaron datos sobre personal:

Las primeras 25 del listado de las 500 Empresas, emplearon en 1984 237,257 personas y el crecimiento porcentual de empleos fué de 1.05 % y en números absolutos fué de 12,464 empleos.

- 4) El cálculo por tramos de cada 100 Empresas es:

- a) 1-100 Empresas (sólo 85 proporcionaron datos), -  
aumentó en 10% ya que para el año de 1983 fué de  
372,773 personas contratadas y para 1984 fué de  
410,143 personas contratadas, con lo cual podemos  
decir que en números absolutos fué un aumento de  
37,364 personas contratadas.
- b) 101-200 Empresas (sólo 86 proporcionaron datos)  
el aumento de personal fué de 3.6% o sea que pa-  
ra 1983 hubo 101,444 personas contratadas y para  
1984 fué de 105,129 personas contratadas, se --  
generaron 3,685 empleos.
- c) 201-300 Empresas (82 proporcionaron datos), se -  
registró un decremento de empleo de 0.8%, o sea -  
que para 1983 hubo 59,964 personas contratadas -  
y para 1984 fué de 59,508 personas contratadas  
con lo cual podemos decir que hubo una pérdida d  
de 456 puestos de trabajo.
- d) 301-400 Empresas (80 proporcionaron datos),hubo  
un incremento de empleo del 4.9%, pues para el -  
año de 1983 tuvo 33,790 personas contratadas y -  
para 1984 fué de 35,460 personas contratadas, se  
tuvo un incremento de 1,670 empleos.
- e) 401-500 Empresas (87 proporcionaron datos), se -  
registró un incremento en 15.2% de empleos por -

lo que para 1983 hubo 22,350 personas contratadas y para 1984 fué de 25,748 personas contratadas - se efectuó un incremento de 3,398 puestos.

Cabe hacer notar que el total de empresas que proporcionaron datos con referencia a personas contratadas - fué de 420.

A continuación se presenta un cuadro de la localización geográfica de las 500 Empresas más importantes:

<u>Zona Geográfica</u>	<u>No. Empresas</u>	<u>% Total</u>
Distrito Federal	167	33.4
Edo. de México	81	16.2
Nuevo León	64	12.8
Jalisco	35	7.0
Puebla	17	3.4
Coahuila	15	3.0
Chihuahua	15	3.0
Querétaro	14	2.8
Otros Estados	92	18.4
T O T A L	500	100.0

Así mismo se presentará una lista de las 500 Empresas en cuanto a giro y porcentaje de personal empleado - en los años de 1983 y 1984.

" LAS EMPRESAS INDIVIDUALES MAS IMPORTANTES DE MEXICO "

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO PRINCIPAL	PERSONAL ADMITIVO.		EMPLEADO OPERATIVO	
		1983	% 1984	1983	% 1984
Petroleos Mexicanos	Petroleo	.00	.00	.00	.00
Comisión Federal de E. Ca. Nat. de Subs. P.	electricidad	.00	.00	.00	.00
Telefonos de Mexico	Alimentos	100.00	100.00	.00	.00
General Motors de Mex.	Comunicaciones	21.20	21.10	78.80	78.90
Chrysler de Mex. S.A?	Automotriz	21.40	26.30	78.60	73.70
Altos Hornos de Mex.	Automotriz	32.34	34.03	67.66	65.97
Aurrera S.A. de C.V.	Hierro y Ac.	22.00	23.00	78.00	77.00
Volkswagen de Mex.	Comercio	17.00	18.00	83.00	82.00
Ford Motor Company	Automotriz	22.49	24.61	77.71	75.39
Celanese Mexicana S.A?	Automotriz	28.33	30.21	71.77	69.79
Hylsa S.A.	Textil	32.00	32.80	68.00	67.20
Cia. Mex. de Aviación Gigante S.A.	Hierro y Ac.	42.00	43.00	58.00	57.00
Met-Mex Peñoles S.A.	Transporte	14.41	13.75	85.58	86.25
Aeropuertos y Serv. A.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Aeronaves de Mex. S.A.	Mineria	20.00	21.00	80.00	79.00
Cerveceria Cuauhtemoc	Servicios	54.00	.00	46.00	.00
Kinberly Clark de Mex.	Transporte	17.28	17.68	82.80	82.40
Compañía Nestlé S.A.	Bebidas	47.00	47.00	53.00	53.00
Nissan Mexicana S.A.	Papel	.00	.00	.00	.00
Industrias Resistol	Alimentos	29.00	29.00	71.00	71.00
Industrial MineraMex.	Automotriz	43.30	44.70	56.60	55.30
Tubos de acero de Mex.	Química	.00	.00	.00	.00
Fundidora Monterrey	Mineria	22.00	20.00	78.00	80.00
Salinas y Rocha S.A.	Hierro y Ac.	.00	.00	.00	.00
El Puerto de Liverpool	Hierro y Ac.	23.00	22.00	77.00	78.00
Transportación Maritima	Comercio	89.00	88.00	11.00	12.00
Siderurg. L. Cárdenas	Comercio	.00	.00	.00	.00
Spicer, S.A. de C.V.	Transporte	38.46	38.46	61.54	61.54
Industrias Xerográficas	Hierro y Ac.	32.00	32.00	68.00	68.00
Anderson Clayton & CO	Autopartes	.00	.00	.00	.00
Cia. Hul. Euzkadi S.A.	Otras Ind. M.	88.00	90.00	12.00	10.00
Empresas Toiteca de Mex.	Alimentos	28.00	30.00	72.00	70.00
Cig. La Tabacalera Mex.	Hule y Plast.	29.60	28.40	70.40	71.60
	Cemento	27.20	24.70	72.80	75.30
	Tabaco	36.00	34.00	64.00	66.00

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO PRINCIPAL	PERSONAL ADMITIVO.		EMPLEADO OPERATIVO	
		1983	1984	1983	1984
Seguros de Mex. S.A.	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
I.B.M. de Mex. S.A.	Electronica	.00	.00	.00	.00
Cerveceria Moctezuma	Bebidas	.00	.00	.00	.00
Gamesa S.A. de C.V.	Alimentos	19.00	19.00	81.00	81.00
Seg. America S.A.	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Celulosa y deriv. S.A.	Quimica	32.00	32.00	68.00	68.00
Fca, de Calzado Canada	Ind. Cuero y Calzado.	18.00	17.00	82.00	83.00
Cementos Mexicanos S.A.	Cemento	32.00	33.00	68.00	67.00
Productora e Imp. de Pap.	Papel	50.90	49.80	49.10	50.20
Industrias Unidas S.A.	Maq. y Eq.	28.60	30.20	71.40	69.80
Seguros la Provincial	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Unicarb Industrial	Quimica	52.00	57.00	48.00	43.00
Sabritas S.A.	Alimentos	25.50	23.60	74.50	76.40
Ind. Negromex S.A.	Quimica	.00	.00	.00	.00
Fibras Quimicas S.A.	Textil	23.00	24.00	77.00	76.00
Petrocel S.A.	Petroquimica	36.00	36.00	64.00	64.00
Kodak S.A.Mexicana	Comercio	32.00	32.00	68.00	68.00
Farmacias Benavides	Comercio	.00	.00	.00	.00
Renault de México	Automotriz	7.00	14.00	93.00	85.00
Cobre de México S.A.	Metal No Fe.	28.20	27.50	71.80	72.50
El palacio de Hierro	Comercio	.00	.00	.00	.00
Cia,Fca. Sn. Rafael	Papel	.00	.00	.00	.00
Prod. San. Cristobal	Papel	.00	.00	.00	.00
Cia. Minera Autlán S.A.	Mineria	33.50	31.90	66.50	68.10
Empaques de Cartón Titán	Papel	33.80	38.40	66.20	61.60
Hules Mexicanos S.A.	Hule y Plast	36.00	37.00	64.00	63.00
Teleindustria Ericson	Maq. y Eq. E.	44.30	47.80	55.70	52.20
Fud Alimentos S.A.	Alimentos	35.00	33.00	65.00	67.00
Panificación Bimbo	Alimentos	18.50	19.40	81.50	80.60
Purina S.A. de C.V.	Alimentos	56.00	51.00	44.00	49.00
Fab. Monterrey S.A.	Prod. Metal.	34.00	35.00	66.00	65.00
Nylón de Mex. S.A.	Textil	.00	.00	.00	.00
Cia. Siderug. Guadalaj.	Hierro y Ac.	39.00	40.00	61.00	60.00
Gral. Popo S.A. de C.V.	Hule y Plas.	29.90	30.70	70.10	69.30
Aluminio S.A. de C.V.	Metal No Fe.	23.00	23.00	77.00	77.00
Bayer de Mex. S.A.	Quimica	73.00	73.00	27.00	27.00
Sanborn Hnos.S.A.	Comercio	.00	.00	.00	.00
Cond. MonterreyS.A.	Maq. y Eq. E.	42.60	43.40	57.30	56.60

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO PRINCIPAL	PERSONAL		EMPLEADO	
		ADMNISTRATIVO		OPERATIVO	
		1983	% 1984	1983	1984
Malta S.A. de C.V. y Af.	Alimentos	50.00	48.00	50.00	52.00
Química Hoeschst de Méx.	Química	41.00	45.00	59.00	55.00
Cementos Guadalajara S.A.	Cemento	30.00	31.00	70.00	69.00
Unirroyal S.A. de C.V.	Hule y Plast.	37.80	35.40	62.20	64.60
Minera Real de Angeles	Minería	13.00	16.00	87.00	84.00
Comp. Fresnillo S.A.	Minería	29.00	28.00	71.00	72.00
Poliolios S.A. de C.V.	Química	.00	.00	.00	.00
Alcan Aluminio S.A.	Metal no Fe.	39.00	38.00	61.00	62.00
Cifunsa S.A.	Autopartes	20.00	20.00	80.00	80.00
Universal de Valores S.A.	Servicios	.00	.00	.00	.00
Policoyo S.A. de C.V.	Hule y Plast.	50.00	49.00	50.00	51.00
Prod. Marinela S.A.	Alimentos	14.00	14.00	86.00	86.00
Aceros Nacionales S.A.	Prod. Metal.	14.00	14.00	86.00	86.00
Promociones Ind. Mex.	Petroquímica	61.30	58.80	38.70	41.20
Cementos Anahuac S.A.	Cemento	22.90	26.30	77.10	73.70
Indetel S.A. de C.V.	Maq. y Eq. E.	34.00	35.00	66.00	65.00
Vehiculos Automotores M.	Automotriz	53.00	46.00	47.00	54.00
Chiole Adams S.A. de C.V.	Alimentos	40.00	43.00	60.00	57.00
Cia. Minera de Cananea	Minería	21.00	14.00	79.00	86.00
Motores Perkins S.A.	Autopartes	50.15	52.44	49.85	47.56
Vidriera Monterrey S.A.	Vidrio	.00	.00	.00	.00
Rassini Rheem S.A.	Autopartes	39.00	42.00	61.00	58.00
Shell México S.A.	Química	87.20	86.96	12.71	13.04
Kenworth Mexicana S.A.	Automotriz	48.30	.00	51.70	.00
Beard y Comp. S.A.	Bebidas	37.00	38.00	63.00	62.00
Celulosa de Chihuahua S.A.	Ind. de la M.	42.00	40.00	58.00	60.00
Manantiales Penafiel	Bebidas	21.00	.00	79.00	.00
Tubacero S.A.	Hierro y Ac.	43.00	44.00	57.00	56.00
Minerales Metalicos del N.	Minería	14.00	12.00	86.00	88.00
Papelera de Chih. S.A.	Papel	19.00	17.00	81.00	83.00
Celulosa y Papel Mich.	Papel	.00	.00	.00	.00
Empresas Tolteca de Mex.	Cemento	38.00	31.00	62.00	60.00
Industrias Ch S.A.	Prods. Met.	25.40	25.00	74.60	75.00
Buffett Ind. Construc.	Construcción	10.00	10.00	90.00	90.00
Ind. Embotelladora de M.	Bebidas	18.00	16.00	82.00	84.00
Woolworth Mexicana S.A.	Comercio	4.00	24.02	96.00	76.98
París Londres S.A.	Comercio	.00	.00	.00	.00
Industrias Iem, S.A.	Maq. y E. E.	24.00	24.00	76.00	76.00
Camasa S.A. de C.V.	Maq. y E. E.	25.00	37.00	75.00	63.00
John Deere S.A. de C.V.	" " " no E.	.00	.00	.00	.00

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO PRINCIPAL	PERSONAL ADMITIVO		EMPLEADO OPERATIVO	
		1983	% 1984	1983	% 1984
Bimbo del Nte. S.A.	Alimentos	18.98	17.53	81.02	82.47
Cementos Maya S.A.	Cemento	22.00	22.00	78.00	78.00
Quimica del Rey S.A.	Quimica	30.00	31.00	70.00	69.00
Com. Ahahuac del Golfo	Cemento	19.50	22.60	80.50	77.40
Metalsa S.A.	Autopartes	33.00	37.00	67.00	63.00
Comercial Ind.Crisoba	Comercio	.00	.00	.00	.00
Nabisco Famosa S.A.	Alimentos	14.70	14.70	85.30	85.30
General Electric de M. A.	Electrodomest.	.00	.00	.00	.00
Siemens S.A.	Maq. y E. Elec.	38.00	36.00	62.00	64.00
Ind. Conelec S.A.	Maq. y E. Elec.	55.00	55.00	45.00	45.00
La Mac. Cia. de Seguros	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Conductores Latincasa	Maq. y E. elec.	31.00	31.00	69.00	69.00
Tecomar S.A.	Transporte	40.00	40.00	60.00	60.00
Mobil Oil De México	Petroquimica	80.00	82.00	20.00	18.00
Pigmentos y Oxidos S.A.	Quimica	36.00	36.00	64.00	64.00
Galvak S.A.	Hierro y Acero	.00	.00	.00	.00
Univex S.A.	Petroquimica	40.00	40.00	60.00	60.00
Eaton Manufacturera S.A.	Autopartes	.00	.00	.00	.00
Seguros Tepoyac S.A.	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Mem- Mex, S.A. de C.V.	Electronica	22.00	24.00	78.00	76.00
Sog. La Republica Cred.	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Cia. Minera Las Torres	Mineria	27.00	25.00	73.00	75.00
American ExpressCo.	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Rimir S.A. de C.V.	Autopartes	17.00	18.00	83.00	82.00
Cia. Ind. de Atenuique	Papel	48.00	44.00	52.00	56.00
Gpo. Comerc. Hermes	Comercio	48.00	44.00	52.00	56.00
Fab. Ingenieria Montajes	Construcción	15.00	13.00	85.00	87.00
Cadena Comercial S.A.	Comercio	11.00	72.00	89.00	28.00
Mexalit S.A.	Minerales no M.	33.00	37.00	67.00	63.00
Ind. Química del Itzmo	Quimica	48.00	52.00	52.00	48.00
HewlettPackard de Guádl.	Electrónica	100.00	100.00	.00	.00
Telefonos del Noroeste	Comunicaciones	9.20	8.70	90.80	91.30
Fomento Manufacturero		.00	.00	.00	.00
Productos Nubar S.A.	Alimentos	71.27	73.65	28.73	26.35
Grolier S.A.	Imprenta y Ed.	100.00	100.00	.00	.00
Productos Tubulares M.	Prod. Metal.	36.00	36.00	64.00	64.00
Marinela de Occidente	Alimentos	18.22	18.23	81.78	81.77
Cia. de Tel. y B. Raices	Servicios	7.80	8.20	92.20	91.80
Kelsey Hayes de Mex.	Autopartes	.00	.00	.00	.00
Ind. Automotriz S.A.	Autopartes	33.00	37.00	67.00	63.00
Pigmentos y Productos	Quimica	.00	.00	.00	.00
Polifos S.A. de C.V.	Quimica	34.00	34.00	66.00	66.00
Burroughs S.A. de C.V.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Cierres Ideal de Mex.	Otras Ind. M.	49.00	28.25	120.00	71.25
Cia. Minera Msl S.A.	Mineria	28.00	27.00	72.00	73.00
Alim. del Fuerte S.A.	Comercio	40.91	42.45	59.09	57.55

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO PRINCIPAL	PERSONAL		EMPLEADO	
		ADITIVO.		OPERATIVO	
		1983	1984	1983	1984
Wagons- Lits Mexicana	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Vitromex S.A.	Minerales No M.	29.00	28.00	71.00	72.00
Nemak S.A.	Autopartes	.00	.00	.00	.00
Foa. de Autotransp.	Automotriz	52.00	70.00	48.00	21.00
Automanufacturas S.A.	Autopartes	28.05	20.20	71.05	70.20
Easy S.A.	A. ElectroD.	53.00	42.80	47.00	57.20
Fab. de Chocolate La Az.	Alimentos	34.00	35.00	65.00	65.00
Lab. Promeco de Mex.	Farmacéutica	50.93	57.08	40.07	42.02
Vanity S.A. de C.V.	Textil	16.00	16.00	84.00	84.00
Ind. del Hierro S.A.	Maq. Eq. no E.	32.80	33.70	67.20	66.30
Agua de México S.A.	Química	52.50	53.70	47.50	46.30
Olympia de México S.A.	Maq. y E. El.	25.00	26.00	75.00	74.00
Basf Mexicana S.A.	Química	70.21	62.50	20.70	31.41
Deriv. Acrílicos S.A.	Química	10.00	21.00	31.00	70.00
Embotelladora del Itzmo	Bebidas	30.00	20.00	70.00	71.00
Ind. Baleros Intercont.	Maq. E. no El.	.00	.00	.00	.00
Cementos de Chih. S.A.	Cemento	34.00	33.00	66.00	67.00
D.M. nacional S.A.	Muebles metal.	.00	.00	.00	.00
Nueva Icacos S.A.	Rest. y Hoteles	30.00	30.00	61.00	61.00
Friem S.A. de C.V.	A. ElectroD.	17.00	17.00	83.00	83.00
Kraft Foods de Mex.	Alimentos	50.50	50.50	40.50	40.50
Arrendadora Internac.	Servicios	10.00	10.00	.00	.00
Sperry S.A. de C.V.	Electrónica	04.00	03.00	6.00	7.00
Hewlett Packard Mex.	Electrónica	100.00	100.00	.00	.00
Atlax S.A.	Hierro y Ac.	.00	.00	.00	.00
Ladrillera Monterrey	Minerales no Met.	.00	.00	.00	.00
Operadora Enselco S.A.	A. ElectroD.	21.40	.00	78.60	.00
Telas Parras S.A.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Ponnwalt S.A. de C.V.	Química	43.00	43.00	57.00	57.00
Productos Texaco S.A.	Petroquímica	74.00	62.00	26.00	38.00
Industrias Conasupo	Alimentos	35.30	36.30	64.67	63.10
Grupo Contelmex	Construcción	40.00	45.00	60.00	55.00
Dart. S.A. de C.V.	Hule y Plast.	23.18	22.27	76.02	77.73
Lance S.A. de C.V.	Alimentos	28.00	28.00	72.00	72.00
Square de Mexico S.A.	Maq. y Eq. El.	35.10	35.60	64.00	64.40
Ingenio Tamazula S.A.	Alimentos	20.00	20.00	80.00	80.00
Clemente Jacques y Cia.	Alimentos	32.00	31.00	68.00	60.00
Aceros Ecatepec	Prod. Metalicos	27.04	27.38	77.62	73.26
Hva. Mac. Tex. Manuf.	Textil	30.00	30.00	70.00	70.00
Skf Mexicana S.A.	Maq. Eq. No El	100.00	100.00	.00	.00
Corp. Interamericana de	D. Rest. y Hot.	100.00	100.00	.00	.00
Ballsa Rassini S.A.	Prod. Metal.	30.00	42.00	61.00	58.00
Upjohn S.A. de C.V.	Farmacéutica	65.00	65.00	35.00	35.00
Automagneto S.A.	Autopartes	21.38	22.06	78.62	74.24
Arrocería del Palmito	Alimentos	21.00	21.00	79.00	70.00
Desarrollo Avícola y G.	Alimentos	48.00	46.00	52.00	54.00
Asbestos de México S.A.	Minerales No M.	27.00	31.00	73.00	60.00
Grafo Regia S.A.	Imprenta y E.	42.00	40.00	58.00	60.00

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO PRINCIPAL	PERSONAL		EMPLEADO	
		ADMISIVO		OPERATIVO	
		1983	1984	1983	1984
Ceramica Regionontana	Minerales No M.	18.50	17.60	81.50	82.40
Ind. PapeTeraMexicana	Papel	57.90	28.00	42.10	72.00
Fca. La Estrella S.A.	Textil	17.00	17.00	83.00	83.00
Dipamex S.A. de C.V.	Papel	.00	.00	.00	.00
Ici de México S.A.	Química	82.10	81.80	17.90	18.80
Acero Solar S.A.	Hierro y Ac.	29.00	28.00	71.00	72.00
Construct. Lobeira	Construcción	6.00	4.00	94.00	96.00
NCR de México	Electronica	91.00	91.00	9.00	9.00
Rohm And Haas México	Química	55.00	50.00	45.00	50.00
Aceros Fortuna S.A.	Hierro y Ac.	.00	.00	.00	.00
Becton Dickson de M.	Otras ind. M.	39.00	34.00	61.00	66.00
Refactarios Mexicanos	Minerales no M.	34.00	33.00	66.00	67.00
Ind. Mex. Burroughs S.A.	Electronica	17.00	23.00	83.00	77.00
Searle de Mex. S.A.	Farmacéutica	74.00	74.00	25.00	25.00
Polimeros de Mex. S.A.	Petroquímica	53.00	40.00	47.00	51.00
H. Camino Real de Mex.	Rest. y Hot.	100.00	100.00	.00	.00
Industrias Mabe S.A.	Mueb. Metal.	16.00	12.00	84.00	88.00
Papeles Ponderosa S.A.	Papel	39.00	40.00	61.00	60.00
Produc. Metal. Steele	Mueb. Metal.	74.00	72.00	26.00	28.00
Embotell. Tlalnemztl	Bebidas	20.00	14.00	80.00	86.00
Lugatom S.A.	Petroquímica	54.00	52.00	46.00	48.00
Reynolds Aluminio S.A.	Metal no Fe.	.00	.00	.00	.00
Fabs. de Papel L. y P.F.	Papel	.00	.00	.00	.00
Sandoz de México S.A.	Farmacéutica	74.60	72.50	25.40	27.50
Berol S.A.	Otras Ind. M.	45.00	35.00	55.00	65.00
Alimentos Libay S.A.	Alimentos	.00	.00	.00	.00
Frigorificos de Occid.	Alimentos	.00	.00	.00	.00
Construcc. y canaliz.	Construcción	19.00	20.00	81.00	80.00
Bimbo de Occid.	Alimentos	22.00	21.00	78.00	79.00
Bimbo del Golfo S.A.	Alimentos	22.00	22.00	78.00	78.00
Productos Químicos Alen	Química	60.00	55.00	40.00	45.00
Carrey S.A. de C.V.	Maq. eq. No E.	37.00	34.00	63.00	66.00
Bimbo del Noroeste S.A.	Alimentos	23.06	20.46	75.94	78.54
Compañía metalurg. M.	Hierro y Ac.	.00	.00	.00	.00
Ingenio de Puga S.A.	Alimentos	27.90	27.23	72.10	72.77
Paneles Ponderosa S.A.	Ind. de la Mad.	19.50	24.00	80.50	75.10
Seguros independencia	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Espect. y Deportes Mex.	Servicios	.00	.00	.00	.00
Arrendadora Serffin S.A.	Autopartes	100.00	100.00	.00	.00
Compacto S.A. de C.V.	Maq. eq. no E.	41.40	32.20	58.60	67.80
Nashua de México S.A.	Otras ind. M.	85.00	85.00	15.00	15.00
Ind. Gyosa - Bayes S.A.	Química	53.00	52.00	47.00	48.00
Incarmer S.A. de C.V.	Química	86.00	82.00	14.00	18.00
Oleaginosas del Sureste	Alimentos	15.00	20.00	95.00	90.00
American Refrigeration P.	Maq. y E. El.	51.00	50.00	49.00	50.00
Aralmex S.A. de C.V.	Autopartes	30.00	31.00	70.00	60.00
Nibco de México S.A.	Maq. y eq. No E	37.00	30.00	63.00	70.00

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO PRINCIPAL	PERSONAL ADMITIVO		EMPLEADO OPERATIVO	
		1983	1984	1983	1984
		¢	¢	¢	¢
Cia. Medicinal La Campana	Farmacéutica	53.00	57.00	47.00	43.00
Reyprint S.A. de C.V.	Imprenta t Ed.	33.00	31.00	67.00	60.00
Geo. Ind. Interamericano	Textil	35.80	27.80	64.20	72.20
Bimbo del Sureste S.A.	Alimentos	23.00	21.00	77.00	79.00
York México	Maq. y Eq. E.	42.00	41.00	58.00	50.00
Nichimen de México S.A.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Bimbo del Centro S.A.	Alimentos	23.40	23.41	76.60	76.50
Scovill Mexicana	Otras Ind. M.	10.34	10.58	80.66	80.42
Materias Primas S.A.	Comercio	63.00	72.00	37.00	28.00
Ind. Electrica Autom.	Autopartes	40.00	43.00	60.00	57.00
Química Orgánica de Mex.	Química	36.00	37.00	64.00	63.00
Pacific Steel Inc.	Hierro y Ac.	17.00	12.00	83.00	81.00
Almacenes Coppel SA.	Comercio	20.00	20.00	80.00	80.00
Celloprint S.A. de C.V.	Imprenta y Ed.	41.00	43.00	50.00	57.00
Gonher de Mex. S.A.	Autopartes	60.00	50.00	40.00	41.00
Cpo.Ind. Saltillo S.A.	Servicios	.00	.00	.00	.00
Printaform S.A.	Imprenta y Ed.	36.00	36.00	64.00	64.00
Sales del Itzmo S.A.	Química	27.00	35.00	73.00	65.00
Industrias Astral C.A.	E. Electrod.	42.10	37.10	57.00	62.00
Trailers de Monterrey	Automotriz	40.00	42.00	60.00	52.00
Cia. Azucarera del R. G.	Alimentos	20.00	20.00	80.00	80.00
Empaoadora de Chih. S.A.	Alimentos	.00	.00	.00	.00
Bicicletas de México S.A.	Eq. Mat. de T.	20.00	16.00	80.00	84.00
Colombin Bel S.A. de C.V.	Química	42.00	46.00	52.00	54.00
Precisión S.A.	Maq. y E. No El.	15.00	12.00	85.00	82.00
Bimbo de Chihuahua S.A.	Alimentos	21.43	20.55	78.57	70.45
Quimobásicos S.A.	Química	46.00	42.00	54.00	52.00
Bimbo del Pacífico S.A.	Alimentos	26.00	24.00	74.00	76.00
Atlas Copco Mexicana	Maq. y E. no El.	68.00	76.00	32.00	24.00
Pinturas Pittsburgh de M.	Química	70.57	60.02	20.43	30.08
QUÍMICOS MEXICANOS S.A.	Química	56.47	56.47	43.53	43.53
Novaquim S.A. de C.V.	Química	40.00	40.00	51.00	51.00
Selmeq Equipos Ind.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Elco S.A. de C.V.	Prods. Metal.	26.00	30.00	74.00	70.00
Fca. de papel Sn. Juan	Papel	.00	.00	.00	.00
Editorial Ombre S.A.	Imprenta y Ed.	.00	.00	.00	.00
Nashua de México S.A.	Otras Ind. M.	100.00	100.00	.00	.00
Metalver S.A.	Prods. Metal.	.00	.00	.00	.00
Acojinamientos Selther	Otras Ind. M.	.00	.00	.00	.00
Barcol del Norte S.A.	Alimentos	24.00	24.00	76.00	76.00
Pinturas Aurolin S.A.	Química	45.00	50.00	55.00	50.00
Celulosicos Centauro S.A.	Papel	.00	.00	.00	.00
Cia. Ind. San. Cristóbal	Servicios	.00	.00	.00	.00
Beecham de México S.A.	Jab. Det. y Cosm	67.00	67.00	33.00	33.00
Síntesis orgánicas S.A.	Química	45.07	45.64	54.93	54.36
Landa y Rubio S.A.	Construcción	4.00	.00	96.00	.00

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO PRINCIPAL	PERSONAL ADMITIVO.		EMPLEADO OPERATIVO	
		1983	1984	1983	1984
Canalizaciones Mexicanas	Construcción	.00	.00	100.00	100.00
Automotriz Aeropuerto.	Comercio	54.00	55.00	46.00	45.00
Fisacero S.A.	Prod. Metal.	47.00	43.00	53.00	57.00
Constructora Tatsa S.A.	Construcción	12.00	14.00	21.00	26.00
Hoteles Las Brisas S.A.	Rest. y Hot.	100.00	100.00	.00	.00
Convertex S.A.	Textil	27.00	26.00	73.00	74.00
No Sabae Fallar S.A.	Otras Ind. M.	30.00	30.00	70.00	70.00
Torres Mexicanas S.A.	Maq. y E. El.	18.00	22.00	32.00	28.00
Derivados de gasa S.A.	Farmacéutica	50.00	48.00	50.00	52.00
Negociación Minera Sta. L.	Minería	17.00	18.00	83.00	82.00
Plásticos Rex. S.A.	Química	48.00	43.00	52.00	57.00
A-C-Mexicana S.A.	Maq. y E. no E.	43.00	48.00	57.00	52.00
Empresas Villareal S.A.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Productora de Cosméticos S.A.	Jab. Det. y Cos.	87.60	80.80	12.40	19.20
Organización Robert & s	Prendas de V.	.00	.00	.00	.00
Sandvik de México S.A.	Maq. y E. No E.	43.19	47.60	56.81	52.40
Altro S.A. de C.V.	Otras Ind. Ma.	26.00	26.00	74.00	74.00
Nva. Empacadora Iberomex	Alimentos	.00	.00	.00	.00
Canamex Cia. de C.V.	Química	30.00	30.00	70.00	70.00
Ind. Metalicas Monterroy	Autopartes	29.00	37.00	71.00	63.00
Pennwalt del Pdofficio	Química	32.00	32.00	68.00	63.00
La Encantada S.A.	Minería	23.00	24.00	77.00	76.00
Protomex S.A.	Maq. Eq. No El.	44.00	67.00	51.00	37.00
Fersinsa(L)Ferment y Sint.	Química	.00	.00	.00	.00
Sancela S.A. de C.V.	Papel	.00	.00	.00	.00
Empaques de Cartón Corrug.	Papel	.00	.00	.00	.00
Jimenez Automotriz S.A.	Comercio	.00	.00	.00	.00
Atlas de México S.A.	Química	29.50	22.40	70.50	77.60
Nalcomex S.A.	Química	.00	.00	.00	.00
Federal Pacific Elec. de Méx.	Maq. y E. El.	34.90	36.10	65.10	63.00
Zinapan S.A. de C.V.	Minería	25.00	26.00	75.00	74.00
Central de Malpa S.A.	Alimentos	.00	.00	.00	.00
Carniceria la Sanitaria S.A.	Alimentos	.00	.00	.00	.00
Fundidora de Aceros Tepeyac	Maq. y E. no E.	124.20	24.60	75.80	75.40
Industrias Guillermo Murguía	Maq. y E. No. E.	40.00	42.00	60.00	58.00
HoneyWell Sistema de Inform.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Byron Jackson CO. S.A.	Maq. y E.No.E.	46.00	43.00	54.00	57.00
Zinc. de México S.A.	Minería	16.00	16.00	84.00	84.00
Conductores CMSA	Maq. y e. El.	51.80	66.00	42.80	34.00
La Marina S.A.	Textil	.00	.00	.00	.00
Equipos Construc. e Ind. S.A.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Cajas Corrugadas de Méx.	Papel	48.00	44.00	52.00	56.00
Robert Bosch S.A.	Autopartes	72.29	75.55	27.71	24.45
Terza S.A.	Textil	.00	.00	.00	.00
Playtex de México S.A.	Prendas de V.	45.00	39.00	55.00	61.00
Química del Var S.A.	Química	31.00	31.00	69.00	69.00
Ingersoll-Rand S.A.	Maq. y E.No E.	100.00	100.00	.00	.00
Distribuidora Ges S.A.	Maq. y E. No E.	70.00	71.00	30.00	29.00
Industrias Martín S.A.	Textil	.00	.00	.00	.00
Constructora y Urbanizadora	Construcción	10.00	10.00	90.00	90.00

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO PRINCIPAL	PERSONAL		EMPLEADO	
		ADMITIVO.		OPERATIVO	
		1983	% 1984	1983	% 1984
Empac. de Carnes de Zac.	Alimentos	.00	.00	.00	.00
Manufacturas de Papel	Papel	.00	.00	.00	.00
Dine S.A. de C.V.		.00	.00	.00	.00
Manuf. de Papel S.A.	Papel	29.00	30.00	71.00	70.00
Fab. Pastas Alim. la Mod.	Alimentos	14.00	19.00	86.00	81.00
High Life S.A.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Cajas de cartón Mont.	Papel	.00	.00	.00	.00
Ind. Jabonera la Esp.	Jab.Det. y C.	27.00	29.00	73.00	71.00
Hotel Camino Real Cancún	Hót. y Rest.	100.00	100.00	.00	.00
Industrias Tecnos S.A.	O. Ind. Manuf.	25.12	27.36	74.88	72.64
Carbonífero de México	Minería	19.00	15.00	81.00	85.00
Celulosicos de Chihuahua	Ind. de la Mad.	.00	.00	.00	.00
Isla S.A.	Maq. y E. no El	28.50	36.10	71.50	63.90
Vegetales y Pig. Naturales	Alimentos	11.00	9.00	89.00	91.00
Central de Industrias	Autopartes	.00	.00	.00	.00
Cummins de México S.A.	Comercio	30.00	30.00	70.00	70.00
Industrias Nylbo S.A.	Maq. y E.No El	33.00	16.00	67.00	84.00
Mobil Atlas S.A.	Química	65.00	65.00	35.00	35.00
Namex S.A.	Química	74.00	74.00	26.00	26.00
Plásticos IGA S.A.	Hule y Plas.	12.00	12.00	88.00	88.00
Sánchez y Martín S.A.	Jab.Deter.yC.	34.20	34.90	65.80	65.10
Dulces y Choc. Ricolino	Alimentos	23.00	22.00	77.00	78.00
Fianzas Monterrey S.A.	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Telmag S.A. de C.V.	Maq. y E. El.	43.00	43.00	57.00	57.00
Arovesty y Asociados	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Ciba Geigy Mexicana	Química	55.97	70.00	44.03	30.00
Sacos de Papel S.A.	Papel	34.10	35.70	65.90	64.30
Bolsas y artículos de Pa.	Papel	19.40	21.20	80.60	78.80
Garlok de México S.A.	Minerales No M.	32.00	22.00	68.00	78.00
Ind. Derv. de Etileno	Química	50.00	50.00	50.00	50.00
Sofimar S.A. de C.V.	Bebidas	44.16	44.16	55.84	55.84
Lab. y Agencias Unidas	Farmacéutica	52.00	51.00	48.00	49.00
Prove -Quim S.A.	Comercio	72.00	71.00	28.00	29.00
Grupo Chincin	Farmacéutica	57.00	56.00	43.00	44.00
Curtidos Rexis S.A.	Ind. Cuer. y C.	12.00	11.00	88.00	89.00
Makrotek S.A.	Maq.Equi.No E.	.00	.00	.00	.00
Tube Turns de México	Hierro y Acero	30.70	34.10	69.30	65.90
Telectra S.A.	Maq. y E. Elec.	25.00	18.00	75.00	82.00
Empac. y Ganad. de Occi.	Alimentos	.00	.00	.00	.00
Quimi - Kao S.A. de C.V.	Química	43.00	55.00	57.00	45.00
Chocolatera de Jal.	Alimentos	16.00	15.00	84.00	85.00
H. Camino Real Ixtapa	Rest. y H.	100.00	100.00	.00	.00
Programa S.A. de C.V.	Imprenta y E.	44.00	45.00	56.00	55.00
Stanhome de México	Jab.Deter.yC.	88.00	91.00	12.00	9.00
Teneria Mercurio S.A.	Ind. Cuer.yC.	29.70	29.70	70.30	70.30
Alumex S.A. de C.V.	Metal no Fe.	34.00	37.00	66.00	63.00
Cia. Química Ameyal	Química	35.00	39.00	65.00	61.00
Nva. Emp. San. Rafael	Alimentos	.00	.00	.00	.00
Herramientas Stanley	Prod. Metl.	25.00	30.00	75.00	70.00
Automotriz Ixtapalapa	Comercio	66.00	67.00	34.00	33.00

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO PRINCIPAL	PERSONAL ADMITIVO.		EMPLEADO OPERATIVO	
		1983	1984	1983	1984
		¢	¢	¢	¢
Afianzadora Insurg.	Servicios	.00	.00	.00	.00
Laboratorios Fustery	Farmaceutica	.00	.00	.00	.00
Prod. Deshidratados M.	Comercio	12.00	14.00	88.00	86.00
Distribuidora Martell	Comercio	82.25	83.53	17.75	16.47
Koblenz Electrica S.A.	A. Electrodo.	45.00	42.00	55.00	58.00
Produo. de Bolsas de P. Papel		18.00	18.00	82.00	82.00
H. Camino R. P. Vallart.	Rest. y H.	100.00	100.00	.00	.00
Cia. Minera Cedros	Hule y Plast.	.00	.00	.00	.00
Citla S.A.	Hule y Plast.	39.00	42.00	61.00	58.00
Amercoat Mexicana	Quimica	75.00	78.00	25.00	22.00
Alquiladora de Casas	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Ind. Cerrajera Yale	O. Ind. M.	18.74	18.40	81.25	81.60
Serinter S.A.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Mecanica Falk S.A.	Maq. Eq.No.E.	47.00	46.00	53.00	54.00
Bolsas de P. Guadalajara	Papel	23.00	25.00	77.00	75.00
Wearover de Mex.	O. Ind. M.	25.44	26.25	74.56	73.15
Fraoc. y H. del Pacifico R. y H.		.00	.00	.00	.00
Quimica Sumex S.A.	Quimica	37.00	37.00	63.00	63.00
PlywoodPonderosa de M.	Ind. de la M.	26.00	25.00	76.00	75.00
Maquinaria IGSA S.A.	Maq. y E. E.	60.00	60.00	40.00	40.00
Industrial Electrica	Maq. y E. E.	36.00	33.00	64.00	67.00
Foa. de Papel Sn. Poo.	Papel	10.00	10.00	90.00	90.00
Grupo Comercial Lavi	Comercio	65.00	70.00	35.00	30.00
Prod. Ind. del Fuerte	Comercio	21.40	20.95	78.60	77.05
Latones Nacionales	Prod. Metal.	25.00	40.00	75.00	60.00
TrefiliadosFinos	Maq. y E.No E.	22.00	28.00	78.00	72.00
Varham S.A. de C.V.	Rest. y H.	100.00	100.00	.00	.00
Plast. Tec. Mexicanos	Hule y Plast.	32.00	42.00	68.00	58.00
Trexpert S.A.	Alimentos	6.00	5.00	94.00	95.00
Dicomsa Kilpatrick	Construcción	10.17	21.70	80.00	8.30
Sonoco de México	Papel	29.66	30.00	70.34	59.01
Automotriz Churubusco	Comercio	60.00	60.00	40.00	40.00
Metalica Las Torres	Comercio	66.00	68.00	34.00	32.00
Mitel de México S.A.	Maq. y E.E.	85.00	95.00	15.00	5.00
Essex Electrica Ind.	Maq. y E.E.	14.00	16.00	86.00	84.00
Telefonica Nacional	Comunicaciones	.00	.00	.00	.00
Laminadora de Al. S.A.	Metal No Fe.	39.00	42.00	61.00	58.00
Envases Cuautitlan	Hule y Plast.	30.00	30.00	70.00	70.00
Bolsas y Empaques S.A.	Papel	25.20	28.20	74.80	71.80
Sacos de Papel de Ch.	Papel	28.80	25.00	71.20	75.00
Avante Ingenieros	Maq. y E.E.	50.00	50.00	50.00	50.00
Hotel las Hadas	Rest. y H.	100.00	100.00	.00	.00
Electroforjados Mac.	Prods. Metal.	55.00	55.00	45.00	45.00
Cia. Nac. de Harinas	Alimentos	9.00	8.00	91.00	92.00
Productos Darex S.A.	Quimica	63.00	62.00	37.00	38.00
Power Electrica S.A.	Maq. y E.E.	43.20	43.60	56.80	56.40
Rainna Comercial S.A.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Productora de Papel	Papel	27.00	25.00	73.00	75.00
Serv. Corporativos C.	Servicios	.00	.00	.00	.00
Armstrong Lab. de Mex.	Farmaceutica	51.00	60.00	49.00	40.00

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO PRINCIPAL	PERSONAL		EMPLEADO	
		ADMISIVO.		OPERATIVO	
		1983	% 1984	1983	% 1984
Lenox Mexicana	Prods. Metal.	16.10	17.50	83.00	82.50
Procesadora Mexicali	Hierro y Ac.	51.00	53.00	49.00	47.00
Op. de Serv. de Hoteles	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Manufacturas Cargo	Papel	133.00	99.00	228.00	171.00
Centro Ind. Bioquímico	Química	.00	.00	.00	.00
Química Borden S.A.	Química	.00	.00	.00	.00
Ind. Alim. Nac. S.A.	Comercio	17.07	16.85	82.83	83.15
S Y C SELNEC S.A.	Maq. y E.E.	40.00	77.00	60.00	23.00
Teleconstructora S.A.	Construcción	15.00	16.00	85.00	84.00
Fab. de Gall. la Mod.	Alimentos	17.00	16.00	83.00	84.00
Gpo. Industrial Coloso	Ind. C. y Calz.	9.00	8.00	91.00	92.00
Grupo Davila	Comercio	70.00	70.00	30.00	30.00
Armo Mexicana S.A.	Prods. Met.	25.00	25.00	75.00	75.00
Mex. de Electronica I.	Electronica	40.00	65.00	51.00	35.00
Cutler-Hammer Mex.	Maq. y Eq. El.	38.00	30.00	62.00	61.00
Ind. Oxi Metal S.A.	Química	70.00	72.00	30.00	30.00
Anyl-Mex S.A. de C.V.	Química	57.00	50.00	43.00	41.00
Núñez, Sta. Cruz y As.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Mueblera del ahorro	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Ind. Mafer S.A. de C.V.	Alimentos	33.00	35.00	67.00	65.00
Ruedas y Estampados	Autopartes	38.00	30.00	62.00	61.00
Porcelanite S.A.	Mineral. No M.	.00	.00	.00	.00
Sacos y Derv. del Papel	Papel	25.00	25.30	74.10	74.70
Tractopartes y E.	Comercio	64.00	63.00	36.00	37.00
Plásticos Gal.	Hule y Plásticos	20.00	21.00	80.00	79.00
Raimsa S.A. de C.V.	Autopartes	15.00	18.00	85.00	82.00
Editorial Diana S.A.	Imprenta y Ed.	.00	.00	.00	.00
Cia. Inc. Purina S.A.	Alimentos	31.00	35.00	60.00	65.00
Metalurgica Veracruzana	Prods. Metalicos	24.00	24.00	76.00	76.00
Flejes Ind. S.A.	Prods. "	45.00	42.00	55.00	50.00
Tlalnepantla Automotriz	Comercio	60.00	60.00	40.00	40.00
TF de México S.A.	Prods. Metalicos	.00	.00	.00	.00
Hexa Motors S.A.	Comercio	60.00	60.00	40.00	40.00
Lewsona Latinoameric.	Maq. y Equipo No El	143.00	60.00	57.00	40.00
Papelera General S.A.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Ferroforjas S.A.	Hierro y Acero	67.00	65.00	33.00	35.00
Quesos la Capercucita	Alimentos	43.00	42.00	57.00	50.00
Flakt S.A. de C.V.	Maq. y Eq. no El.	43.00	54.00	57.00	46.00
Refaccionaria de Mol.	Maq. y Eq. No.El.	30.00	30.00	70.00	70.00
Puritan S.A.	Prendas de Vestir	.00	.00	.00	.00
Almacenes 5.10-15S.A.	Comercio	30.20	28.00	60.80	71.10
Sideaceros S.A.	Comercio	76.00	73.00	24.00	27.00
Asbestolit del sureste	Min. no Metalicos	33.00	36.00	67.00	64.00
Química Trepio S.A.	Química	33.00	33.00	67.00	67.00
Bufete Ind. Dis. y P.	Servicios	100.00	100.00	.00	.00
Astrocar S.A. de C.V.	Comercio	60.00	60.00	40.00	40.00
Celox S.A.	Ind. de la Madera	.00	.00	.00	.00
Louis Mulas Suc.	Comercio	100.00	100.00	.00	.00
Printabowmar	Maq. y Eq. no El.	12.00	12.00	88.00	80.00
Valco S.A. de C.V.	" " " "	35.00	41.00	65.00	56.00

## 1) ANALISIS DEL USO DE LAS FUENTES EXTERNAS DE RE-- CLUTAMIENTO DE PERSONAL .

Ahora presentaremos algunos datos que se refieren a la utilización de las Fuentes Externas de Reclutamiento en las que se analizan aspectos importantes que en un momento dado ayudarán al Licenciado en Administración a elegir la más adecuada por así satisfacer sus requerimientos organizacionales.

Pretendiendo con ello mantener informados a los lectores de este trabajo de los principales movimientos, -- costos, ventajas, utilidad potencial, etc., que puedan coadyuvar a la elección más satisfactoria posible.

Consideramos a cada una, en términos de su utilidad potencial para ciertos tipos de requisitos de contratación :

- 1.- ANUNCIOS :
- a) PRENSA.
  - B) RADIO.
  - C) T.V.

La publicidad, ya sea en radio, prensa o t.v., del reclutamiento, es una fuente efectiva de candidatos para un empleo, se han efectuado más investigaciones y se ha escrito más acerca del uso de la publicidad como medio de incremento del potencial de empleados que sobre cualquier otra fuente. La publicidad es un importante elemento en cualquier estrategia de reclutamiento, simplemente

por la necesidad de comunicar en forma amplia, el hecho de que existen vacantes. Las técnicas de publicidad representan casi todos los medios que se han desarrollado y refinado hasta el punto en que se puedan obtener resultados satisfactorios. Pero la publicidad es costosa y es mejor encargar a expertos la mecánica de la selección de los medios y la preservación de los anuncios.

Algunas de las agencias de publicidad se han dedicado a prestar servicios exclusivamente para reclutamiento.

#### A) P R E S E N S A :

La noción del anuncio en el periódico tiende a esclarecer el tremendo alcance y la utilidad de la publicidad en el reclutamiento. Desde folletos y publicación -- por medio de carteles, radio y t.v., todos han sido usados con éxito cuando se han concebido y ejecutado adecuadamente. Resulta valioso confiar en las formas usadas -- más a menudo, como el anuncio deselegado en periódicos y revistas. Estos anuncios están diseñados generalmente para estimular el interés y convencer al lector de que la compañía tiene un trabajo interesante e importante -- que cumplir, que tiene vacantes en áreas específicas (usualmente detallados en los anuncios) y que sus representantes están dispuestos y deseosos de tratar con individuos que llenen cuando menos, un mínimo de requisitos --

(también especificados) para ejecutar el trabajo.

Quizá la característica más notable de la publicidad de los empleados sea la ausencia general de "tacto" para tratar las actividades de la empresa, así como sus necesidades de personal, ya que suelen ser descritos en una forma informal y por lo tanto no cumple su objetivo. En otras palabras la publicidad de los empleos no se presta a recursos ambiguos. Generalmente se cree que la persona que busca activamente un empleo o un cambio de empleo leerá el aviso de ocasión y que la publicidad dentro de este medio incrementará buena parte del mercado laboral.

El anuncio sirve para informar a la comunidad técnica de las actividades de la compañía en una forma relativamente informal, en suma, ninguna otra técnica comunicará las necesidades de empleos a una audiencia tan amplia y en forma económica, rápida y eficaz como a través de ello se logra.

Debido a que la empresa no tiene garantía de que las noticias y otros materiales que envía a los medios sean aceptados, necesita alguna medición de su éxito. Por lo que el "libro de recortes" y la cifra del total de temas o columnas que han aparecido, y los servicios comerciales de recortes proporcionan un medio conveniente y barato de guardar la huella de los artículos en periódicos

cos y revistas que mencionan una vacante.

Las transmisiones no pueden ser recolectadas de la misma manera que los materiales escritos, por lo que -- cierta clase de sistema de monitoreo debe ser establecido.

Los métodos anteriores son usados para medir la eficiencia en el uso de la prensa como fuente externa de reclutamiento de personal.

Creemos de importancia mencionar que :

Para el año de 1984 se publicaron en los principales diarios del D.F. vacantes con respecto a profesionales-técnicos y trabajadores asimilados un total de 58.60 % es decir que de cada 100 vacantes fueron publicadas 58 en los principales diarios y las 42 restantes fueron cubiertas usando otras fuentes externas como agencias de empleos, sindicatos, universidades, inventario de recursos humanos, etc.

Con respecto a las vacantes para directores y funcionarios públicos superiores se publicaron un 40.90 % es decir que de cada 100 vacantes sólo fueron publicadas en los principales diarios 41 y las otras 59 fueron cubiertas usando otras de las fuentes externas ó internas de reclutamiento.

En cuanto a personal administrativo y trabajadores-asimilados se publicaron el 41 %, osea que de cada 100

vacantes sólo fueron publicadas 41 y las 59 restantes - fueron de reclutamiento.

Por lo que se refiere a comerciantes y vendedores - un 71 % de las vacantes se publicaron en los principales diarios, esto quiere decir que de cada 100 vacantes que se presentaron 71 fueron publicadas y 29 no fueron publicadas.

El 105.60 % de las vacantes para trabajadores de los servicios fué publicada en los principales diarios - para 1984 cifra que presentó un gran incremento, ya que en 1983 sólo se publicaron un 81.60 % de las vacantes. - Esto viene a confirmar el gran incremento en la cantidad de personas que ocupó esta actividad en 1984.

Un 27.30 % de vacantes para obreros no agrícolas - conductores de máquinas y vehículos de transporte y trabajadores asimilados fueron publicados, o sea 28 de cada 100 vacantes.

Analizando éstas cifras podemos concluir que entre más estudios necesita una ocupación y por lo tanto más especialización, entonces menos se hace uso de los diarios como fuentes de reclutamiento.

Y entre menos especialización se requiera más se hace uso de los diarios como fuentes externas de reclutamiento.

Ver cuadro No. 6,7 (variaciones porcentuales) y grá

INDICE DE MUESTRA DE MUJERES EMPLEADAS EN LOS  
ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR P. P.  
CUADRO C

(CART 1940-1960)

OCCUPACION	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>TOTAL</b>													
1961	125.12	132.10	143.00	143.90	62.10	137.30	184.40	142.80	126.40	128.90	122.90	104.40	30.90
1962	74.01	142.10	108.80	109.30	105.90	82.40	87.70	59.40	44.70	34.70	37.20	41.10	34.60
1963	42.60	36.40	43.20	46.90	36.20	52.30	32.70	39.40	40.90	37.70	46.10	74.60	36.20
1964		38.30	31.30	46.30	21.10	36.40	36.40	50.00	36.60	118.10	74.10	69.30	
<b>PROFESIONALES TECNICOS Y TRAB. ASIMILADOS</b>													
1961	107.60	120.60	130.00	139.30	43.00	111.00	158.30	131.40	93.90	99.30	102.70	86.00	29.30
1962	45.78	117.30	86.30	64.00	98.60	33.00	43.90	32.40	33.70	18.00	13.00	19.10	6.60
1963	29.28	31.80	22.30	29.40	25.40	23.60	26.80	29.80	22.20	12.30	42.90	49.10	18.40
1964		44.40	36.90	38.10	18.40	28.30	41.00	52.30	68.70	97.20		38.60	
<b>DIRECTORES Y FUNCIONA- RIOS PUBL. SUPERIORES</b>													
1961	90.89	93.90	107.30	109.00	37.80	74.20	137.80	148.40	93.90	78.80	92.60	39.00	37.10
1962	36.43	106.10	92.40	34.60	98.30	37.60	30.00	40.93	36.40	18.20	40.90	36.40	42.60
1963	43.63	101.30	37.60	36.40	37.90	18.20	31.80	37.30	43.90	9.10	36.10	63.10	9.10
1964		66.70	43.40	48.40	37.90	37.60	43.60	56.10	72.70	163.60	73.00	40.90	
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRAB. ASIMILADOS</b>													
1961	117.70	148.60	134.00	146.30	33.90	97.70	144.90	113.60	117.10	123.30	142.30	97.00	30.70
1962	60.58	133.80	101.60	89.40	102.90	89.00	63.10	41.70	27.90	13.90	23.10	21.80	18.10
1963	35.87	36.40	31.40	33.70	23.90	31.70	31.80	28.40	36.70	20.30	37.90	20.70	32.00
1964		62.30	46.70	30.30	22.00	33.30	39.80	43.70	54.10	89.40	36.00	41.30	
<b>COMERCIANTE Y VENDEDO.</b>													
1961	109.02	101.10	138.40	123.20	69.90	69.20	123.40	100.70	134.20	114.00	136.10	127.60	43.30
1962	76.73	112.30	79.10	142.70	123.90	108.30	118.30	72.60	94.00	44.20	88.10	94.40	34.30
1963	97.17	38.10	100.80	94.80	78.30	63.20	63.40	104.70	130.20	82.10	140.90	203.18	87.30
1964		150.10	134.60	107.30	33.00	118.90	36.40	128.40	123.90	193.60	118.10	73.00	
<b>TRAB. DE LOS SERVICIOS</b>													
1961	278.53	133.20	145.60	278.40	61.60	189.40	317.20	639.20	244.90	320.00	180.80	368.00	248.80
1962	171.67	284.20	140.00	282.40	239.20	183.60	126.40	124.80	93.70	223.20	21.40	131.20	103.60
1963	30.14	56.00	92.00	96.80	72.00	34.40	43.70	18.40	33.60	37.60	20.30	51.60	12.40
1964		31.20	74.40	19.20	4.80	36.00	43.20	20.00	23.40	153.20	112.80	103.60	
<b>CONDUCTORES DE MAQUINAS Y VEHICULOS DE TRANSP. Y TRABAJADORES ASIMILADOS</b>													
1961	137.36	146.90	143.00	186.90	68.20	200.10	227.00	144.40	140.30	131.90	122.70	80.40	36.90
1962	78.22	163.30	136.30	124.90	114.00	72.60	108.20	66.60	27.10	20.10	22.70	26.20	32.00
1963	23.47	18.40	33.30	34.70	21.90	64.00	10.00	19.40	12.50	11.20	16.30	29.40	21.70
1964		21.10	21.00	17.60	6.80	29.60	19.00	23.40	27.90	123.90	62.30	87.30	
<b>OTROS</b>													
1961	93.12	97.00	93.60	93.30	93.20	119.20	97.30	106.60	97.90	98.20	78.10	102.70	96.80
1962	77.97	103.90	87.30	110.60	102.60	102.40	104.30	93.30	97.00	85.20	109.20	91.40	67.10
1963	98.01	108.00	79.40	104.10	108.60	99.40	92.30	98.80	90.70	77.50	123.00	128.90	99.30
1964		118.30	108.30	106.80	73.10	104.00	87.60	91.70	79.30	92.60	75.60	82.60	

126

SECRET

COORDINACION DE ESTADISTICA DEL TRABAJO, CON BASE A DATOS DE LA DIRECCION GENERAL DE EMPLEO, STYPS.

## B. C) R A D I O Y T. V. :

No hay que dejar de mencionar la importancia de la comunicación verbal, que es la forma más antigua de comunicación. "En la Grecia clásica llegó a su plenitud y ocupó un sitio predominante en la vida pública". (14) Desde esos tiempos aunque los medios impresos han reemplazado en ocasiones el lenguaje verbal, no substituyen en la mayoría de las veces a este medio ya que es el medio principal de comunicación oral.

No debemos olvidar que el público está compuesto por individuos que demandan algo de estas comunicaciones a las cuales están expuestos, y que seleccionan aquellas que les serán útiles, es decir, debe obtener algo de la empresa si es que ésta quiere obtener algo de ellos. Se trata de un convenio simultáneo.

Cuando el objetivo del comunicador es la retención de información simple y breve, que quiere hacer llegar a la audiencia, "una presentación auditiva es superior a una visual".

Esto quiere decir que para el propósito de lograr que las personas retengan las consignas de la propaganda y el objetivo de la empresa, una combinación de lo auditivo sería superior, así sería mejor la t.v. que el

(14) Diseños para una comunicación persuasiva, G. O. Lerbinger, Ed. Manual Moderno, México 1979, p.70,71.

(15) Diseños para una comunicación persuasiva, G. O. Lerbinger, Edit. Manual moderno, México 1979, p.121.

radio.

El status social de una persona y su clase social afectan su comportamiento de comunicación, o sea, el contenido del mensaje, las categorías lingüísticas y el estilo que se use influyen en la comunicación.

Un buen Administrador debe tener conocimiento de éstas características de los medios como antecedentes para las decisiones y actividades específicas de la selección y colocación de los anuncios.

El propósito de la selección es escoger un medio específico o una combinación de medios que alcancen a la audiencia deseada con el tipo de mensaje necesario para lograr los objetivos y un programa de medios es la forma usual de resumir las decisiones realizadas.

La colocación de medios es la presentación de los materiales a un medio para su publicación, transmisión u otra forma de disseminación. Cuando el medio es controlado por otro organismo diferente a la propia empresa las reglas que gobiernan la aceptación deben ser conocidas y seguidas. Estas reglas deben ser particularmente observadas con los materiales de publicación por los cuales ninguna cuota es pagada. En tales casos, la empresa debe realmente tener en mente a sus audiencias; el blanco, audiencia final y los guardabarreras que controlan el acceso a éstas audiencias.

La selección de medios consiste en enlistar todas las alternativas de medios posibles. Para algunos propósitos la selección puede ser tanto de medios interpersonales como masivos, pero en los campos de la publicidad, la selección de medios, usualmente se restringe a los medios masivos y a los periódicos especializados leídos por segmentos del público.

Estos medios son clasificados en medios visuales, auditivos y audiovisuales; o bien de la palabra escrita hablada o de la imagen.

La persona encargada de tales anuncios para reclutar personal debe hacer una lista de la clasificación de los periódicos, la radio y t.v..

El listado debe ser acompañado por la descripción de las características de los medios que fueron escogidos. Además de la introducción general se debe preparar una estrategia de medios y programar los medios. La estrategia de medios relaciona la selección de medios a otros elementos del proceso de la comunicación principalmente los objetivos y las audiencias blanco, mostrando el papel que se espera que jueguen los medios.

El programa de medios enlistar los nombres de los periódicos, revistas, estaciones de difusión y programas también especifica datos acerca de las fechas y las veces que la publicidad o comercial va a aparecer,

tamaño del anuncio o duración del comercial, audiencia-alcanzada, costo total del medio y costo por lector o -espectador.

El equivalente de la lectoría en el campo del radio y la t.v. es el rating de difusión. Estos proporcionan dos clases primarias de datos :

- 1.- Cobertura en terminos del total de unidades habitacionales que pueden ser o son alcanzadas por redes particulares de noticias, estaciones o canales dentro de cada pueblo.
- 2.- Ratings y otros indices relacionados con el tamaño de la audiencia para un programa. La segunda clase de datos es la misma que la primera, excepto que es aplicada a un programa específico .

Esta es la forma de evaluar la efectividad en el uso de la radio y la t.v. .

TARIFAS DE RADIO DE AMPLITUD MODULADA :

EMISORA	COSTOS			
	10"	20"	30"	40"
RADIO 590	1,550.00	2,080.00	3,120.00	4,160.00
RADIO MIL	2,340.00	3,100.00	4,650.00	6,200.00
LA JOVEN ROMANTICA	1,320.00	1,780.00	2,670.00	2,560.00
RADIO SINFONOLA	1,190.00	1,560.00	2,340.00	3,120.00
RADIO ONDA	1,190.00	1,560.00	2,340.00	3,120.00
SUMA DE TARIFAS:	7,590.00	10,000.00	15,120.00	20,160.00
FORMULA RADIO MIL	6,831.00	9,072.00	13,608.00	18,144.00

El precio de la fórmula RADIO MIL comprende un ---  
10 % de bonificación por contratación conjunta.

(Estas tarifas son las vigentes hasta el mes de --  
Julio de 1985).

TARIFAS DE RADIO DE FRECUENCIA MODULADA :

EMISORA	COSTOS			
ESTEREOMIL	940.00	1,240.00	1,860.00	2,480.00
ROCK 101 F.M. STEREO	940.00	1,240.00	1,860.00	2,480.00
<hr/>				
SUMA DE TARIFAS	1,880.00	2,480.00	3,720.00	4,960.00
FORMULA RADIO MIL	1,692.00	2,332.00	3,348.00	4,464.00

El precio de la fórmula RADIO MIL ya comprende un 10 % de bonificación por contratación conjunta.

CONDICIONES :

- 1.- Los spots contratados para ser difundidos en un periodo específico tendrán un recargo hasta del 30 %.
- 2.- Los spots contratados para ser difundidos antes, después o dentro de noticiarios, transmisiones y even--

tos especiales tendrán un recargo del 40 % .

3.- Toda cancelación deberá hacerse por escrito y con un mínimo de 24 horas de anticipación.

4.- La duración de los spots deberá ajustarse al tiempo contratado.

5.- Esta tarifa esta sujeta a cambios previo anuncio con 30 días de anticipación. (16)

Estas tarifas son las vigentes hasta el mes de

15. La fuente de información fue Núcleo Ra--

## TARIFAS DE TELEVISION

### TELEBAZAR:

"Existen tres tipos de anuncios que se clasifican - de la siguiente manera:

#### 1.- PREFERENTE EXTRA.

Considero que se paguen por cada 30 segundos o 45 - palabras con apoyo del locutor:

- \$ 25.000.00 + I.U.A. ( Sábado, Domingo y Lunes).
- \$ 25.000.00 + I.U.A. ( de Martes a Viernes , es decir 4 días).

#### 2.- PREFERENTE NORMAL.

Considero que se paguen por cada 20 segundos o 25 - palabras con apoyo de locutor:

- \$ 10.000.00 + I.U.A. (durante el fin de semana).
- \$ 10.000.00 + I.U.A. (de Martes a Viernes, es decir 4 días ).
- \$ 10.000.00 + I.U.A. (de Martes a Viernes, es decir durante 4 días ).
- \$ 19.000.00 + I.U.A. ( toda la semana, es decir- 7 días ).

#### 3.- PREFERENTE ESPECIAL.

Considero que se paguen por cada 20 segundos o 20 - palabras con apoyo de locutor:

tos especiales tendrán un recargo del 40 % .

3.- Toda cancelación deberá hacerse por escrito y con un mínimo de 24 horas de anticipación.

4.- La duración de los spots deberá ajustarse al -- tiempo contratado.

5.- Esta tarifa esta sujeta a cambios previo anuncio con 30 días de anticipación. (16)

---

(16) Estas tarifas son las vigentes hasta el mes de Julio de 1985. La fuente de información fue Núcleo Radio Mil.

## TARIFAS DE TELEVISION

### TELEBAZAR:

"Existen tres tipos de anuncios que se clasifican - de la siguiente manera:

#### 1.- PREFERENTE EXTRA.\*

Considera que se paguen por cada 30 segundos o 45 - palabras con apoyo del locutor:

- \$ 25,000.00 + I.U.A. ( Sábado, Domingo y Lunes).
- \$ 25,000.00 + I.U.A. ( de Martes a Viernes , es decir 4 días.

#### 2.- PREFERENTE NORMAL.

Considera que se paguen por cada 20 segundos o 25 - palabras con apoyo de locutor:

- \$ 10,000.00 + I.U.A. (durante el fin de semana).
- \$ 10,000.00 + I.U.A. (de Martes a Viernes, es decir 4 días ).
- \$ 10,000.00 + I.U.A. (de Martes a Viernes, es decir durante 4 días ).
- \$ 19,000.00 + I.U.A. ( toda la semana, es decir 7 días ).

#### 3.- PREFERENTE ESPECIAL.\*

Considera que se paguen por cada 20 segundos o 20 - palabras con apoyo de locutor:

- \$ 14,000.00 + I.U.A. (fin de semana).
- \$ 14,000.00 + I.U.A. (entre semana cualquier día).
- \$ 26,000.00 + I.U.A. (durante toda la semana).

Estos dos anuncios son para profesionistas y como se observe son los más altos en cuanto a precios. Pues se ofrecen los servicios de personal a nivel profesionalista.

Estos precios son los vigentes hasta el mes de Agosto de 1989. (17)

---

(17) Fuente : Telebazar. Atención Srta. Rosario Martínez.

## 2) AGENCIA DE COLOCACION DE EMPLEOS.

Ya sea operando públicamente o en forma privada, la agencia de empleos proporciona un servicio útil tanto al individuo que busca empleo como a la organización que solicita personal. Un individuo se inscribe en una agencia por que ésta se haya en contacto con una serie de empresarios potenciales y puede orientarlo directamente hacia aquellos que buscan candidatos activamente. Las compañías informan a la agencia de sus requerimientos con cierto detalle, a fin de que pueda realizar un trabajo de selección preliminar. El mejoramiento de la eficiencia del candidato es obvio, su búsqueda disminuye considerablemente, y sabe que las organizaciones a las cuales se les recomienda tiene plazas vacantes que necesitan sus habilidades generales. También se beneficia ya que sabe que contará con una corriente de candidatos que se hallan activamente en busca de trabajo y que, además, han sido preseleccionados para los puestos vacantes.

Para los trabajadores no calificados o semicalificados deben utilizarse al máximo las agencias que abarcan el mercado laboral local. Los requerimientos profesionales y técnicos por otra parte, parecen satisfacerse mejor con la explotación de los mercados regionales o nacionales.

Existen agencias de empleos federales y locales y -

estatales y una serie de empresas privadas, que ofrecen este servicio.

Las agencias locales, particularmente las de las grandes ciudades, proporcionan también resúmenes o compañías fuera de su área y de todas esas fuentes, puede generarse una corriente significativamente considerable de candidatos aceptables en muy poco tiempo.

Desde el punto de vista de los Administradores, esta rápida respuesta puede representar el más grande valor del sistema de agencia de colocación de empleos. De lo cual se desprende que sea necesario conocer la base legal que las sustentan.

#### BASE LEGAL DE LAS AGENCIAS DE COLOCACION :

ARTICULO 1.- Las disposiciones de este reglamento son de orden público y regirán en todo el territorio nacional, con el objeto de regular las prestaciones del servicio de colocación de trabajadores a cargo de :

- .- Agencia particular de colocación de trabajadores con fines lucrativos.
- .- Agencias de colocación oficial y particular de trabajadores sin fines lucrativos.

ARTICULO 2.- "El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito, por lo que no se les podrá cobrar cuota alguna de inscripción"

ción o existiese retribución por cual ---  
quier concepto.

Se tomará en cuenta en la demanda de trabajo y deberá preferirse a quienes representen la única fuente de ingresos de su familia; lo anterior sin perjuicio de lo dispuesto en el Artículo 32 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos."

ARTICULO 5 .--El reclutamiento de personal hecho por los patrones en forma directa, haciendo uso de anuncios através de cualquier medio de comunicación, no considerará como prestación de servicios de colocación para los efectos de este reglamento.

## CAPITULO II: DE LAS AUTORIDADES Y DE LA COMPETENCIA.

ARTICULO 6 .--"La aplicación del presente reglamento --  
corresponde a:

- 1.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- 2.- Las autoridades competentes de las entidades federales .

ARTICULO 7 .--"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará en caso publicará el Diario Oficial de la Federación, los criterios o instructivos que sean necesarios para su exactitud.

to cumplimiento "

ARTICULO 8 :-"Las autoridades del trabajo en sus respectivas jurisdicciones, deberán proporcionar la información y orientación técnica a las agencias de colocación de trabajadores en general sobre la forma más efectiva de cumplir las disposiciones legales en materia de colocación de personal."

CAPITULO III: DE LAS AGENCIAS PARTICULARES DE COLOCACION DE TRABAJADORES CON FINES LUCRATIVOS

ARTICULO 2.- "Se considera agencia de colocación de trabajadores con fines lucrativos .- toda persona de carácter particular, ya sea física o moral que de manera directa o indirecta, en cauce a los demandantes de trabajo hacia quienes requieren sus servicios con el objeto de obtener alguna contraprestación por ello " .

CAPITULO IV: DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

ARTICULO 15.-"Las agencias particulares de colocación de trabajadores ~~trabajadores~~ con fines lucrativos, están obligados a:

- 1.- Presentar sus servicios en forma regular continua y uniforme.
- 2.- Colocar en lugares visib-les, dentro de

las instalaciones de la agencia, la leyenda de que sus servicios son gratuitos para sus trabajadores.

3.- Utilizar las formas de registro estadístico que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por medio de la Dirección del empleo de la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento, para informar mensualmente de lo siguiente:

- a) El número y características de las vacantes captadas .
- b) El número y característica de los solicitantes atendidos.
- c) El número y características de las colocaciones de trabajadores efectuadas.
- d) La información a los solicitantes respecto de las vacantes.

#### CAPITULO V: DE LAS AGENCIAS OFICIALES Y PARTICULARES DE COLOCACION DE TRABAJADORES, SIN FINES LUCRATIVOS

ARTICULO 17. Se considera agencia de colocación de trabajadores sin fines lucrativos, las dependencias oficiales, instituciones o docentes, organizaciones sindicales o patronales, instituciones de beneficencia y asociaciones civi

viles, que presten el servicio sin obtener alguna con-  
traprestación por ello ". (18)

---

(18) DIARIO Oficial de la Federación, Martes 23 de  
Noviembre de 1982, pp. 39-42.

Proceso que se lleva a cabo en las agencias de Colocación :

- Entregar dos fotografías recientes.
- Cubrir el espacio establecido por el espacio de una publicación en el boletín de Personal donde aparecerán sus datos curriculares y personales.
- Se ofrecen dos tipos de solicitud:

a) Confidencial.

b) Normal.

La confidencial brinda mayor espacio para la descripción de sus conocimientos y experiencia, además de contar con el servicio de información de sus datos personales, exclusivamente a empresas que se interesen en sus servicios.

La normal muestra un resumen de su experiencia y conocimientos así como sus datos personales, tales como nombre, domicilio, teléfono, etc.

Los beneficios que el Departamento de empleos de estas agencias son los siguientes :

-Dar a conocer los datos personales y curriculares a 3,000 empresas que son socios de la misma y quienes pueden requerir personal con las características particulares.

-Facilitar la comunicación con las empresas que ofrecen trabajo, así como la comunicación de ellas con la persona que busca empleo.

-Tienes acceso a consultar carpetas de vacantes, que-

son requerimientos de personal que directamente envían a las empresas.

- En el boletín incluye personal de alto nivel de -- Producción, Administración, Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Compras, Ventas, Promoción, Publicidad, Procesamiento de Datos, Servicios Secretariales y Servicios diversos.
- Las empresas que están afiliadas a la cámara pertenecen a los distintos ramos que son fuentes generadoras de empleos tales como la Industrial, Comercial, Turístico, de la Construcción, etc.
- Ahorra tiempo, dinero y esfuerzo en la búsqueda de empleo y algunos casos se dan el lujo de escoger a aquel empleo que se adapta a sus necesidades.

Las ventajas más importantes que trae el uso de las agencias de colocación de empleo son:

- Ahorro de tiempo.
- Existe una preselección de los candidatos.
- Se recluta principalmente personal calificado o -- profesional.

A continuación la lista de precios según el tipo de solicitud:

1.- Para una solicitud confidencial en un salario de \$ 50,000.00 a \$ 89,000.00 tiene un costo de \$ 4,000.00 + I.U.A. = \$ 4,600.00 en total

2.- Para una solicitud normal en el mismo salario de \$ 50,000.00 a \$ 89,000.00 tiene un costo de \$ 3,600.00 + I.U.A. = \$ 4,190.00." (19)

Teniendo derecho en ambos casos a emplear 40 palabras para efectuar la descripción del puesto, referencias, capacidades más importantes.

En síntesis los precios dependerán del rango de salarios en donde se encuentre la persona que desea adquirir la solicitud, así como de la actividad a desempeñar siendo equivalente también el aumento o disminución del número de palabras de que dispone.

### 3) RECLUTAMIENTO EN ESCUELAS DE ENSEÑANZA SUPERIOR:

Este mercado es tan importante que las técnicas para su explotación llegan a dar una especialidad dentro de la fuente de reclutamiento. Esta especialización resulta de hecho, necesaria, debido a las fuertes demandas dentro de la Industria para egresados recientes de Colegios de enseñanza superior.

Las oficinas de colocación de alumnos representan -

(15) Fuente : American Chamber of Commerce of Mexico, atención Lic. Ana Ma. Flores López, Lucerna no. 76 .

un caso diferente, por que no están cubiertas tan sistemáticamente por el equipo de reclutadores de campo.

Algunas Universidades mantienen oficinas centralizadas de colocación de alumnos. En tanto que otras son operadas separadamente por las diversas instalaciones de las Universidades. Visitar con regularidad todas éstas fuentes implica una caminata considerable, pero si el esfuerzo es con frecuencia productivo en candidatos profesionales y técnicos. Este es también un buen lugar para ponerse en contacto con los candidatos maduros, que toman cursos universitarios especiales fuera del programa regular.

Los egresados y asesores que trabajan con contratos donativos o becas de investigación se inscriben con frecuencia en las oficinas de colocación tan pronto como se aproxime la terminación de sus estudios.

Como estas personas a menudo poseen cualidades poco frecuentes y una experiencia aplicable a los requisitos de la industria, abarcar regularmente esta fuente proporciona candidatos fuera de lo común para los puestos únicos.

Los profesionales desean siempre que su retribución sea equitativa y se consigue por medio de :

- la utilización plena de su talento y preparación,
- con la realización de sus funciones en forma organiza-

da.

-teniendo categoría y ganándose prestigio en la organización y profesión que ejerce " (20)

#### 4) SINDICATOS:

"La organización sindical es el hecho inicial con el que los obreros dispersos y en competencia mutua, comenzaron a actuar conjuntamente. Es el comienzo de la transferencia de la clase obrera en una fuerza independiente basada en la solidaridad y democracia.

Los Sindicatos se inician con agrupamientos de la fuerza obrera en los organismos dedicados a darle al trabajador, primera educación social; son factores de organización y lugar para la mejoría del trabajador asalariado y del progreso técnico.

El movimiento obrero mexicano organizado surge al comenzar la creación de la Confederación regional obrera mexicana.

La institución Sindicato surgió en una época en que la Industria era incipiente. El Sindicato primario fué de carácter mutualista ocupándose ocasionalmente de Reajustes de trabajo, vigilancia del aprendizaje y en algunas ocasiones del taller de ingresados.

Pero sean cualesquiera que hayan sido las causas -- que dieron origen al Sindicato y los problemas que este contempló en sus inicios; no hay duda, el Sindicato es -

el instrumento idóneo y revolucionario por excelencia, - que ha servido y servirá para formar en los trabajadores la conciencia de clase tan necesaria en la interminable y terrible lucha por alcanzar mejores estados de vida, a pesar y no obstante de la gravedad y lamentables prevenciones de muchos líderes sindicales. El sindicalismo en nuestros días es más necesario que en sus orígenes y debe defenderse a toda costa y a pesar de sus no pocas detentoras, que le llaman Sindicato Charro ." (20)

Como podemos ver los anuncios en la prensa van de \$ 450.00 hasta \$ 700.00; en radio desde \$ 940.00 por spot hasta \$ 4,200.00; y en t.v. desde \$ 10,000.00 hasta \$ 26,000.00; y en agencias de colocación de empleos desde \$ 3,600.00 (ver lista de precios).

Por lo que concluimos que la fuente más económica - (por su bajo costo) y eficiente (por su amplitud de difusión en cuanto a tiempo y personas a que llega) es el anuncio en los diarios, pero hay que tomar en cuenta otros aspectos en el uso de esta fuente externa de reclutamiento tales como :

- a) que desacredita a la empresa que anuncia vacantes.
- b) no es muy recomendable su uso para reclutar perso-

---

(20) Revista Mexicana del Trabajo, México 1982.

nal en niveles directivos.

c) Da una mala imagen de la empresa. (Inadecuada).

Todo esto nos permite insistir en que es de vital importancia que el Departamento de Recursos Humanos, escoja correctamente y de acuerdo a sus necesidades la fuente externa de la que hará uso para reclutar o su elemento humano, en base a las habilidades, estudios, características, etc., que requiere, a sus objetivos fijados, a su planeación de los recursos humanos, etc.

Tal afirmación la basamos en los datos obtenidos por el cuadro No. 6 del "Volumen de vacantes publicadas" en los principales diarios en el D.F., según datos de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Además creemos de gran importancia hacer mención de que nuestro trabajo no manejamos estadísticas del volumen de vacantes emitidos tanto en la radio como en la televisión, que hoy por hoy representan los medios masivos de mayor importancia y uso, debido a que en la Cd. de México no se cuenta con dichas estadísticas. Esperamos que este sirva como un llamado a personas que puedan llenar este vacío, que mucho ayudaría al Administrador en su tarea (ya sea investigadores, Dirección General de Estadísticas, S.P.F., etc.).

Proceso que se lleva a cabo en las agencias de colocación:

C A P I T U L O 5

INFLUENCIA DE LA MOTIVACION PA-  
RA LA OBTENCION DE MEJORES RE==  
SULTADOS EN TODO ORGANISMO. 20==  
CIA:---

## INFERENCIAS

La mayoría de autores modernos están convencidos de que para comprender mejor la salud organizacional tenemos que estudiar los principios básicos que gobiernan la Motivación Humana, así como los factores que contribuyen a el sentimiento de satisfacción individual en el trabajo. Ordinariamente se da por supuesto que la satisfacción es resultado directa o indirectamente de la habilidad de la organización para responder a las Necesidades Humanas, igualmente la Productividad que depende principalmente del grado en que los individuos son "Motivados" para el trabajo.

Desde el punto de vista histórico orenas si existe alguna razón para creer que el hombre tiene un deseo innato de trabajar, más bien, la moderna ética del trabajo parece que surgió como resultado de las presiones culturales, principalmente de la ética protestante, de que el trabajo "Es agradable a Dios y del Darwinismo Social -- (el trabajo tiene un valor de supervivencia)" (21).

La Sociedad Moderna ha tenido tradicionalmente en muy alta estima a aquellos individuos que logran cierto éxito mediante un trabajo árduo, condenando con la misma vehemencia a todos los que fracasan por falta de un tra-

(21) Psicología Industrial y Organizacional y sus Elementos Esenciales, William C. Howell, Ed. - El Manual Moderno, México 1989, p. 51.

bajo esforzado. Se ha desarrollado un sistema minucioso de remuneraciones sociales y castigos para asegurarse de que esas actitudes se infunden a los niños desde sus primeros años y para que las conserven durante toda su vida.

La mayoría de los fines hacia los que el trabajo se orienta han sido y siguen siendo modificados por la experiencia del individuo. El concepto de Motivación ha sido uno de los más difíciles de encontrar por lo que existen dos formas de abordar este problema:

- 1.- La inferencia proviene del auto-reporte y
- 2.- La inferencia producida por la manipulación de su puestas variables de motivación.

Se dice que Motivación son todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo" (22).

"Las motivaciones son las fuerzas conocidas y desconocidas por el sujeto que determinan cualquier comportamiento sea o no aparente" (23).

Cuando se trata de "motivar" a alguien para que haga o deje de hacer algo, se busca:

---

(22) Administración de Recursos Humanos, Fernando - Arias Galicia, Edit. Trillas, Méx. 1973, p. 65..

(23) Manual de Relaciones Humanas, Luis Haro Leeb, - México, Edit. Edicel, p. 24.

- 1.- Conocer las motivaciones básicas de la persona o del grupo.
- 2.- Determinar cuál o cuáles se relacionan casualmente con la conducta que se quiere modificar o establecer.
- 3.- Hacer uso de ellas para lograr el comportamiento deseado.

Por su origen podemos considerar dos grandes grupos motivacionales:

- A) Los que se derivan de la Biología llamados IMPULSOS: sexual, alimentario, o eludir el dolor, a buscar abrigo, a dormir, etc.
- B) Las que se originan en la relación interpersonal o sociales, llamadas NECESIDADES: de aceptación, prestigio, pertenencia, aprobación, seguridad, status y estas motivaciones sociales tienen siempre como antecedente una urgencia biológica.

Una de las conceptualizaciones más populares sobre la motivación del trabajo, la formuló Maslow hace más de 30 años al igual que muchas otras teorías, sostiene que el Comportamiento Humano lo activan las necesidades básicas que resultan de la privación de las cosas que normalmente satisfacen las necesidades. Si se priva de alimento se presentará un estado de necesidad, que motivará un comportamiento de búsqueda de alimento (el organismo trabaja por

no conseguir alimento), la gratificación de la necesidad (el logro del alimento), aumentan la satisfacción y reduce el nivel de motivación asociado con esta necesidad (el organismo ya no trabajará tan intensamente por ningún alimento).

La característica distintiva de la Teoría de Maslow radica en la organización de estas necesidades básicas. - Primero identifica al autor cinco categorías distintas de necesidades que son:

- 1.- Necesidades fisiológicas.- para la supervivencia - básico.
- 2.- Necesidades de seguridad.- sentir seguridad de lo que realiza y tiene.
- 3.- Necesidades sociales.- pertenencia a alguien o necesidad de amar.
- 4.- Necesidad de Ego.- o de la estima de sí mismo.
- 5.- Necesidades de realización de sí mismo.

La Teoría de Maslow tiene dos implicaciones muy amplias para la Administración de la Organización:

- A) Es muy importante descubrir la ubicación de los empleados dentro de la jerarquía de satisfacción de necesidades, para que pueda trazar un plan sobre los objetivos motivadores. Por ejemplo: si los salarios y las prestaciones fueran suficientes para satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad; pero que los obreros todavía se quejarán de --

aislamiento social, la organización estaría desperdiciando recursos. Si se empeñara en utilizar un salario adicional como fuente de motivación, necesitará en este caso enfocar su atención sobre la atmósfera social.

- B) La otra implicación es que los mejores intereses de la organización se cumplirán satisfaciendo primero, todas las necesidades inferiores de los empleados, para que se sientan motivados por el logro creativo y las necesidades de autorrealización.

La posición de Maslow ha logrado una amplia aceptación entre los administradores modernos a pesar de que no se ha sometido a pruebas contundentes.

Es por ello que se dice que las personas no poseen ninguna necesidad específica innata para el trabajo y que los factores culturales y las experiencias de aprendizaje tienen mucho que ver en porqué el individuo particular -- trabaja. De esta manera las personas pueden diferir notablemente en lo que consideran importante en la situación laboral.

Nuestro interés en las razones por las cuáles la gente trabaja, nace principalmente de la certidumbre de que al analizarlo descubriremos las causas que los motivan a trabajar bien y lo que lo hace satisfecho con su trabajo.

mantenerse informado de las necesidades de la fuerza laboral y sobre el grado en que estas necesidades se van satisfaciendo, en su conjunto las Teorías del Contenido proporcionan cierta orientación útil, respecto a las necesidades que se deben buscar.

En otras teorías se considera la satisfacción de necesidades solamente como parte de la Historia. En ellos - la satisfacción en el proceso y la ejecución dependen al igual, de factores como de intenciones, expectativas, percepciones de rol, habilidades, productos y valencias. Una persona puede dejar de ejecutar su trabajo por que:

- 1.- Ha dejado de proponerse metas específicas o se han propuesto metas inadecuadas.
- 2.- Ha entendido mal lo que se espera de ella o la mejor estrategia para lograrlo.
- 3.- Cree que no está a la altura de lo tanto, de aquí que su esfuerzo no rinda la ejecución apropiada.
- 4.- Cree que su ejecución no recibirá la debida compensación.
- 5.- Tiene en muy poco estima la recompensa que le proporciona su atención o las considera injustas.

No solamente debemos considerar todos estos factores de manera individual, sino las interacciones entre ellos; por consiguiente, una enorme necesidad puede darle a una recompensa particular, una valencia elevada y positiva, -

en el caso de algún individuo. No obstante a no ser que él sienta que existe una oportunidad de que un mayor esfuerzo de su parte le pueda ganar ese reconocimiento, no se esfuerza por mejorar su ejecución (1.- Teoría de la Expectancia.).

2.- Teoría de la Equidad.- Igualmente una mujer puede necesitar dinero urgentemente y obtener un empleo con un salario bastante holgado y pese de que ahora satisface sus necesidades, se puede sentir extremadamente insatisfecho, porque su salario es comparativamente menor que el de sus compañeros varones, que no están trabajando con mayor intensidad que ella, de hecho podría reducir su nivel de esfuerzo como resultado de esto.

3.- Teoría de Procesos.- Vanan más allá de lo mero - satisfacción de necesidades. Su aportación se verifico en tres áreas principales que son:

- A) Proporcionan una estructura dentro de la cual se pueden organizar todas las ideas (empíricas y especulativas) que han aparecido acerca de la satisfacción y de la motivación.
- B) Generan Hipótesis de Investigación que se pueden -- comprobar, mediante las cuales nuestros conocimientos se incrementan.
- C) Ponen de relieve la complejidad de la motivación humana en la situación de trabajo, es decir el hecho de que hay que tener en cuenta múltiples factores y

complejas interacciones para poder hacer cualquier tipo de predicción.

La importancia del salario para el individuo depende de la importancia de cada una de las necesidades de este. De manera un Plan de Incentivos puede fracasar porque los individuos no logran comprender en que forma se relaciona la ejecución y el salario con la satisfacción de sus necesidades principales o puede fracasar porque perciben como más apremiantes aquellas necesidades, para cuya satisfacción el dinero no es el mejor camino.

#### Partes Fundamentales de toda Motivación

En toda motivación se distinguen tres partes fundamentales, que son:

- A) Necesidades o condiciones que tienden a desestabilizar las condiciones físicas ó morales del individuo.
- B) Impulsos o actividades intencionales desencadenados por tales necesidades.
- C) Incentivos o metas próximas hacia las que tienden éstos impulsos, con el fin de satisfacer las necesidades mencionadas.

Traducidas estas motivaciones a las condiciones delayer encontraremos los siguientes factores fundamentales que impulsan hacia el aumento de trabajo, éstos son:

- a) El aprendizaje.
- b) El deseo de ascenso.

- c) El temor de perder el empleo.
- d) El simple propósito de hacer un buen día de trabajo.
- e) Fines económicos y egoístas de diferentes características.

Al obrero le influyen lo que se refiere a hacer lo menos posible, como:

- 1.- Las complicaciones del trabajo.
- 2.- La enemistad con los mandos superiores.
- 3.- El temor a que cambien su tipo de prima.
- 4.- La inercia, que no lo impulsa a trabajar demasiado.

Según lo mencionado, no sólo aumentamos el rendimiento incrementando los factores positivos sino también quitando presión a los factores negativos, convenciendo al grupo para que cambie de actitud, garantizando estabilidad.

El conjunto de causas coincide con las que nos señalan los Tratados de Psicología Elemental, que son:

- 1.- Necesidades Egocéntricas como: dinero, dominio, posición social, prestigio profesional, autonomía propia estimación, valores éticos.
- 2.- Necesidades Asociativas como: Pertenencia, necesidad de pertenecer a un grupo, dependencia afectiva, sujetos que gustan ser mandados, protección, etc.

Naturalmente todas estas necesidades se interfieren y están implícitamente sometidas a los cambios culturales.

#### Motivaciones Negativas.

Se consideran motivaciones negativas, el dolor físico y moral, el cólera, la ansiedad y el miedo, esto es - la llamada "Ley del Efecto" que utiliza el que manda, a saber que sus subordinados tienen miedo de perder sus incentivos, o los que les dan un gran valor o viceversa, -- que temen recibir castigos.

Cuando ante la necesidad que puede satisfacerse ser hábil de frustración, esto puede ser debido a obstáculos ó barreras que se interponen:

Deficiencias.- algo que se le niega al sujeto sin verdadera razón.

Conflictos.- el empleo desagradable, que en compensación da el dinero que se necesita.

Las personas que adoptan esta actitud, ante males ó supuestos actitudes ó frustraciones pueden ser eficaces (pero no vibran ó se ilusionan por realizaciones ó planes). Lo probable es que demuestran pasividad, agresividad, descontento, conducta desorganizada ó sensación de desplazamiento.

En todo esto influyen mucho las características tem

peramentales, morales y la educación de los individuos. La reacción no es la misma para todos, ni siquiera en diferentes niveles y profesiones.

Las Motivaciones Morales son:

Aquellas que corresponden en general a personas con sensibilidad en cierto modo desarrollada y que frecuentemente ocupan cargos de alguna responsabilidad, como son:

- 1.- Prestigio de la ocupación.
- 2.- Prestigio de la Compañía.
- 3.- Situación familiar.
- 4.- Responsabilidad inherente a la ocupación.
- 5.- Características de los jefes.
- 6.- Características del grupo.
- 7.- Comunicación.

En todo caso, este último factor "Comunicación" tiene extraordinaria importancia en todo momento.

En el segundo grupo podemos admitir que actúan ya con más fuerza los siguientes factores:

- 1.- Seguridad.
- 2.- Competencia.
- 3.- Rapidez en la recompensa.
- 4.- Participación en las decisiones.

Sobre todo el país ó países en los que el despido no presenta trabos, se comprende el interés que tiene el primer factor del segundo grupo.

En América Latina es fácil incitar la competencia - ya sea en forma individual o en equipo ó grupo y cuando es mal administrada se generan conflictos, decae la calidad y se perjudica la coordinación.

El tercer punto ó sea la rapidez en la recompensa - es evidente ya que se comprueba la directa relación entre esfuerzo y recompensa.

El último punto parece el más complejo y sin embargo, podemos utilizar una gran variedad de procedimientos sin apenas costo directo. Así tenemos las sugerencias, la distribución apropiada de información, las discusiones - de grupo, las decisiones de grupo e incluso en gran número de materias y problemas, la participación en la Dirección, siempre que previamente los representantes del personal hayan adquirido la conveniente y necesaria participación.

Para motivar a las personas para que hagan el trabajo voluntariamente y bien, el Gerente necesita conocer algunos principios del Comportamiento Humano, que son:

- 1.- Todo comportamiento es motivado.
- 2.- Todo comportamiento está dirigido a lograr una meta.
- 3.- Todas las personas son individualmente diferentes.



deductivo. Razonamos mediante historias, por lo --  
menos tan a menudo como datos contrastados, el --  
¿Qué te parece? importa más que él ¿Tiene sentido?  
ó ¿Puedo demostrarlo?-.

3.- Como procesadores de información somos a la par --  
defectuosos y maravillosos, por una parte es poco  
lo que podemos retener explícitamente en la mente,  
a lo sumo una media docena de datos, a la vez de-  
ahí que exista una enorme presión sobre los órga-  
nos directivos, sobre todo de las organizaciones-  
complejas, para que mantengan un gran nivel de --  
sencillez y así mismo nuestra mente inconsciente --  
es poderosa y retiene una enorme cantidad de pau-  
tas, si se lo permitimos.

4.- Somos criaturas de nuestro ambiente, muy sensibles  
a las recompensas y castigos externos, estamos --  
también fuertemente impulsados desde dentro, es --  
decir auto-motivados.

5.- Actuamos como si las convicciones expresas fueran  
importantes, sin embargo las obras son más elo-  
cuentes que los palabras.

6.- Necesitamos desesperadamente dar un significado a  
nuestras vidas y sacrificamos lo que sea necesario  
a las instituciones que nos lo proporcionan, al --  
mismo tiempo que necesitamos independencia, para-

sentir que somos dueños de nuestros destinos y tener capacidad de destacar.

Todos nos creemos superiores, somos exhuberantes y frenéticamente irracionales acerca de nosotros mismos y eso tiene consecuencias abrumadoras a la hora de organizar, sin embargo, vemos que la mayoría de la gente y organizaciones adoptan un punto de vista negativo respecto a su gente o personal.

La mayoría emplean mayor dureza al hablar, que actuar, exigen que se acepten riesgos; pero castigan los fallos más minúsculos, desean innovación; pero matan el espíritu del campeón.

En las empresas sobresalientes, los sistemas no sólo deben estar diseñados para producir muchos triunfadores, sino para celebrar el triunfo cuando se produce. Sus sistemas hacen un uso extraordinario de los incentivos - no monetarios, por lo que están cargados de exaltación.

Por otra parte existe la Teoría de la Atribución, - que intenta explicar a que atribuimos el éxito ó el fracaso. El error más llamativo de ésta teoría, es el hecho de que todo éxito se considera propio y todo error se -- considera del sistema. Las personas desintonizan cuando el sistema les hace creer que tienen éxito, aprenden a que pueden hacer más cosas gracias a su habilidad y lo que - es más importante, que suelen hacerlo de nuevo.

Los estudiosos de la motivación descubren que el factor principal es la auto-percepción entre los individuos motivados, de que en realidad lo están haciendo bien.

B.F. Skinner tiene mala fama en algunos círculos, sus técnicas se consideran en el fondo manipuladoras, en su tratado *Beyond Freedom and Dignity*, afirma que todos somos nada más que un producto de los estímulos que recibimos del exterior. Especificando al ambiente de un modo bastante completo uno podría predecir el comportamiento del individuo, debido a estas afirmaciones se han tenido que deshechar parte de los descubrimientos de Skinner por la arrogancia de sus afirmaciones y la ideología simplista.

La aportación más importante de este autor, es el papel que juegan los refuerzos positivos de las recompensas por los trabajos bien hechos. Skinner y otros autores se fijan de un modo especial en la asimetría entre los refuerzos positivos y negativos (esencialmente la amenaza de sanciones).

Dicho con brevedad los refuerzos negativos producirán un cambio de comportamiento, pero por lo general en la dirección pretendida. Dice Skinner "la persona que ha sufrido algún castigo no por ello está menos inclinada a comportarse de un modo determinado, en el mejor de los casos aprende a evitar el castigo."

La vida de la empresa como en cualesquiera otros sitios es fundamentalmente una cuestión de atención, de cómo utilizamos nuestro tiempo, así el logro más importante de la gestión consiste en hacer que otros desplacen su atención en diferentes direcciones deseables y sólo existen dos modos de realizarlo.

Las retribuciones extraordinarias se convierten a menudo en políticas y desolientan a la multitud de trabajadores que no las obtienen pero creen merecerlas.

Las ideas de Skinner sobre el refuerzo ha tenido seguidores; pero el más importante es León Festinger con su teoría "De la Comparación Social", expuesta en 1951 y que consiste en que las personas tratan constantemente de evaluar su actuación comparándola con la de los demás, y no utilizando patrones absolutos.

La obra de Skinner es importante no que se fundamenta en la mayoría de las teorías y prácticas de gestión; pero en el contexto más amplio de los rendimientos, se piensa que la motivación intrínseca es más eficaz. La automotivación se ocea de muchas maneras a la hipótesis de la Teoría de los Refuerzos; pero en nuestras mentes los dos contextos compaginan muy bien. Eduard Deci ha demostrado que para conseguir un compromiso duradero con una tarea, es necesario estimular condiciones que creen motivaciones intrínsecas ó bien que para que las personas

se comprometan realmente con la tarea han de creer que ésta vale la pena intrínsecamente y que si recompensamos con demasiada regularidad la tarea, vaciaremos el comercio con ella. La mayoría de empresas sobresalientes están impulsadas por unos cuantos valores esenciales y luego dan amplia libertad a los empleados para que tomen iniciativas en apoyo a dichos valores, para que encuentren sus propios caminos y de ese modo hagan propios la tarea y los resultados. Así tenemos que:

- 1.- En primer lugar mediante esfuerzos positivos intentamos suavemente que durante cierto periodo las personas presten atención a nuevas actividades, se trata de un sutil proceso de conformación.
- 2.- O podemos simplemente tratar de esforzarnos y suprimir del orden del día las peculiaridades indeseables.

Se puede observar que de manera general la mayoría de los Directivos saben muy poco del valor de los refuerzos positivos, muchos parecen no valorarlos en absoluto, otros los consideran indignos ó pocos viriles, en contrario de que las empresas que los han sabido manejar y que por lo tanto reconocen su valor e importancia.

Tal como señala Skinner, es más importante la forma en que se llevan a cabo los refuerzos positivos, que su intensidad ya que en primer lugar deben ser específicos-

y contener la mayor cantidad de información posible, en segundo lugar estos deben ser inmediatos y en tercer lugar para el sistema de los mecanismos de retroalimentación se debe tener en cuenta la viabilidad (el intercambio de buenas noticias es usual en empresas triunfadoras), como cuarta característica tenemos el que una cantidad razonable de retroalimentación se produce en forma de una atención intangible; pero muy significativa por parte de la Dirección, esa forma de refuerzo regular tiene efecto porque la gente acaba de contar con él, por consiguiente los refuerzos impredecibles e intermitentes darán mejores resultados.

Es difícil imaginar que las empresas que han logrado destacar estén pobladas por personas muy distintas de las que constituyen la norma para la población en su conjunto para lo cual se auxilian del liderazgo, para poder encominar esa diversidad de población hacia los fines institucionales. El liderazgo que es considerado como el metódico desplazamiento de la institución mediante el lenguaje de los sistemas directivos.

Podemos mencionar diversos tipos de liderazgo como son:

- 1.- El Liderazgo Transaccional.- es el que se refiere al desempeño de las actividades necesarias del líder que ocupan la mayoría de su tiempo.

2.- El Liderazgo Transformador.- es el que nace de la necesidad humana de significados, se produce cuando una ó más personas se articulan con otras, de tal modo que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad, sus finalidades en el caso del liderazgo transaccional, quizá hayan empezado separadas; pero al relacionarse, quedan fusionadas, los lazos de poder se interrelacionan como apoyos mutuos, para una finalidad común.

Este tipo de liderazgo se convierte en moral porque eleva el nivel de la conducta humana y de la aspiración ética tanto del líder como del seguidor y por consiguiente ejerce en ambos un efecto transformador, es un liderazgo dinámico en el sentido en que los líderes se lanzan a una relación con los seguidores, los cuales se sienten "elevados" por ella y a menudo se convierten ellos mismos en miembros más activos, con los que se crean nuevos cuadros de líderes.

3.- El Líder Creativo.- el arte del líder creativo, es el arte de crear instituciones, de remodelar los materiales humanos y tecnológicos para formar un organismo que encierre valores nuevos y duraderos.

4.- El Líder Institucional.- institucionalizar es im-

buir valores por encima de las necesidades técnicas de la tarea inmediata, la valoración de la maquinaria social más allá de su papel técnico es, en gran parte, un reflejo del modo singular como aquella logra satisfacer sus necesidades personales y colectivas. Siempre que los individuos se vinculan a una organización ó a un modo de hacer las cosas como personas y no como técnicos, el resultado es una valoración de esa voluntad por su propio interés, desde el punto de vista de la persona comprometida; la organización pasa de ser una herramienta sacrificable, una fuente valiosa de satisfacción personal, por lo que el líder institucional es fundamentalmente un experto en la promoción y protección de valores.

Los órganos administrativos deben de tener en consideración cada uno de éstos aspectos para que puedan dar como resultado un rendimiento ó actuación superior al esperado, obteniéndose a través de un mayor nivel de cooperación por parte del hombre "medio" y lo que es muy importante para la sociedad y las empresas, es que las instituciones logran crear empresas en las cuáles las personas logran prosperar, desarrollar su autoestima y por otra parte ser participes entusiastas en la empresa y en la sociedad en su conjunto.

## CONCLUSIONES

A través de nuestra Investigación Documental realizada podemos inferir lo siguiente:

Pocas decisiones organizacionales tienen implicaciones tan trascendentes como las decisiones de Reclutamiento y Selección de Personal. Si una organización es básicamente GENIE, entonces las decisiones sobre el Reclutamiento y Selección influyen enormemente en el carácter que tomará en concreto cualquier organización. Por lo que una de las metas muy importantes de alcanzar sería el buscar una buena semejanza entre los rasgos individuales y los requisitos del empleo, históricamente el camino más popular para su logro ha sido el de seleccionar personas que se acomoden o se adecuen a los determinados requisitos del puesto, o bien el de colocar a las personas disponibles en los puestos vacantes de la manera más compatible posible, por lo que la selección organizacional es solamente una parte del proceso de mutua atracción y selección en el que participan tanto el individuo como la organización.

La Lógica de la Selección implica cuatro tipos básicos de información: predictores, rasgos, características del puesto y criterios, procurando utilizar información llamada predictora como lo es la obtenida de entrevistas, datos bibliográficos y de pruebas. Todo ello ayudará sin

duda a pronosticar el desempeño de las personas en caso de que sean contratadas.

Aunque se cuente con toda esta información es muy recomendable utilizar un enfoque más analítico en el que se deberá incluir elementos característicos del puesto, cualidades personales necesarias para la ejecución de sus funciones, etc., éste método de diagnóstico nos ayudará a conocer si nuestro proceso de Selección utilizado tendrá éxito o fracaso ya que la información predictoria y los criterios utilizados deberán de ser lo más confiables posible pues determinarán al personal idóneo, que ha de satisfacer los requerimientos de la empresa.

También se dice que el Proceso de Selección debe ser justo, en el sentido de que las personas reclutadas tengan la misma posibilidad de ser contratadas, y esto se cumple al comprobar que los predictores están relacionados con el puesto y que la validez está relacionada con los criterios. Ya que estos deberán estar libres de todo prejuicio. La utilidad de estos procedimientos estará regulada básicamente por las condiciones del mercado de trabajo.

Los datos predictivos se recopilan generalmente de tres maneras:

- 1.- Entrevistas.
- 2.- Muestras de información bibliográfica.

### 3.- Pruebas.

La Entrevista es la técnica más común sin embargo - algunos autores la consideran la menos confiable y menos válida. Aunque existen también muchas razones para creer que una Planeación y estructuración cuidadosa pueden aumentar en mucho su valor. Los machotes de Información Biográfica proporcionan información bastante parecida - a la obtenida a través de la entrevista y si se cotejan debidamente, con frecuencia pueden proporcionar predicciones a corto plazo, en especial criterios de estabilidad laboral, ausentismo, puntualidad, etc.

Los atributos principales que pretenden medir las pruebas son: logro, actitudes específicas, inteligencia general y rasgos de personalidad respectivamente, sin embargo se debe hacer un esfuerzo por verificar su validez de contenido y predictibilidad para cada uno de los casos que se les pretenda dar, antes de adoptarlos como parte del proceso de Selección y Contratación de Personal.

La Selección de Personal ha tenido gran éxito en el caso de empleos claramente definidos y generalmente repetitivos de bajo nivel y esto se debe a que se conoce con claridad lo que estos puestos indican, en ellos los errores de Selección resultan menos costosos y la revisión de diseños de los procedimientos de tareas pueden lograrse con mayor facilidad.

Las organizaciones han empezado a prestar atención e inclusive a solicitar el consejo que durante tanto tiempo han ignorado sobre la importancia de la debida validación de los Procedimientos de Selección, Capacitación Descripción de Buestos con mayor exactitud, Evaluaciones del Desempeño del Personal más justas y a preocuparse por la satisfacción de su personal laboral, e inclusive se está llegando a reconocer que la Investigación Psicológica y Organizacional tiene un valor práctico muy considerable. Habiendo sido en otros tiempos unicamente una arma de dirección y operando exclusivamente en pro de las metas de la organización.

Una vez contratado el personal, su grado de éxito en el trabajo dependerá de la calidad de la capacitación de las prácticas gerenciales y de las variables del clima organizacional, de la organización de las tareas y de la competencia individual entre muchas otras variables.

La Motivación en el trabajo no se puede explicar sin tener en cuenta las variables de dirección ni la dirección sin tener en cuenta las variables de motivación hacia el trabajo.

Una gran proporción de las personas contratadas para trabajar pueden resultar mediocres por la falta de ciertas habilidades y la solución puede estar al cambiar algunos aspectos de las organizaciones en lugar de cam--

bien las características de las personas contratadas.

Las organizaciones no siempre tienen mano libre en las decisiones de selección de personal, es por ello que es importante mencionarlo ya que algunos sindicatos de trabajo en ocasiones determinan los requisitos de aceptabilidad de los candidatos y en algunos casos, hasta la elección real de las personas para los diversos puestos, sin embargo es importante reconocer que los sindicatos están bajo la misma obligación que la administración de justificar sus procedimientos de Selección y Colocación de Personal.

Como se dijo en las páginas anteriores La Administración de los Recursos Humanos debe auxiliarse de diversas disciplinas logrando así su cometido, de la mejor manera posible. Por lo que también se requiere de la existencia de un Departamento específico Encargado de la Planeación de la Fuerza de Trabajo, asegurando así que sus resultados sean de gran utilidad a la organización debido a que sus Recursos Humanos al ser eficientes podrán desempeñar adecuadamente su trabajo satisfaciendo así sus objetivos personales y de la empresa para la cual presten sus servicios.

Los Administradores por lo tanto deben de crear sistemas que deben de estar orientados a educar y motivar a cada uno de los trabajadores de la organización para que

cada uno de ellos cuente con las herramientas necesarias para que encauzan acertadamente sus esfuerzos hacia la realización de los objetivos planeados. Así como también debe contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo sus funciones dentro de la organización, como son las técnicas, los personas, el empleo y de los estadísticos, de las que ya hicimos mención al hablar de el hecho de que en nuestro país no existen los estadísticos necesarios que sirvan como ayuda al Administrador en la toma de una decisión más confiable.

Tenemos pleno conocimiento que toda organización necesita del Elemento Humano para el logro de sus objetivos, por lo que en ocasiones estarán dispuestos a tomarlos o cambio de dinero, pues los trabajadores de cualquier nivel necesitan cambiar también sus destrezos, habilidades y conocimientos por aquellos medios con los que puedan satisfacer sus diferentes tipos de necesidades es así como en la contraparte surgen los Mercados de Trabajo, que los integran aquellas organizaciones dispuestas a cambiar el dinero por el esfuerzo y las personas dispuestas a cambiar sus potencialidades por el salario adecuado.

El mecanismo adecuado de operación de los Mercados de Trabajo en nuestro país esté reglamentado y garantizado por el cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo, --

asi como de la influencia benéfica de todas aquellas Técnicas Modernas de Administración que han surgido progresivamente y que han tenido como principal objetivo el hacer del trabajo algo más humano, justo y eficiente, mediante el cual el individuo encuentre su desarrollo y -- realización personal.

## I N D I C E

INTRODUCCION.

IMPORTANCIA.

### CAPITULO 1

ANALISIS DE LA ADMINISTRACION

DE PERSONAL .....1

A) ANTECEDENTES HISTORICOS.

B) CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

C) CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

D) SU RELACION CON OTRAS DISCIPLINAS.

E) EL HOMBRE COMO SISTEMA BIO-PSICO-SOCIAL.

F) LA ADECUADA ORIENTACION DEL HOMBRE.

G) EL INDIVIDUO COMO ELEMENTO DE LA ORGANIZACION.

### CAPITULO 2

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE LA FUERZA

DE TRABAJO .....17

A) INTRODUCCION.

B) DENOMINACION DEL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE ELLO

C) OBJETIVOS.

D) FUNCIONES.

## CAPITULO 3

### PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

DE PERSONAL .....32

- A) IMPORTANCIA DE ESTE PROCESO.
- B) DIAGRAMA DE FLUJO.
- C) PRESENTACION TEORICA DE LAS DIVERSAS ETAPAS QUE LA COMPONEN.
- D) JUSTIFICACION DEL ENFOQUE ESPECIFICO DE LAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO.
- E) ANEXOS: FORMATOS.

## CAPITULO 4

IMPORTANCIA DE LAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO COMO HERRAMIENTA, EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA MERCADOTECHIA .....79

- A) IMPORTANCIA.
- B) MERCADOTECHIA AREA IMPORTANTE DE LA ORGANIZACION.
- C) DELIMITACION DEL PRODUCTO.
- D) PERFIL DEL SOLICITANTE.
- E) DETERMINACION DE DEL MERCADO.
- F) LA SEGMENTACION DEL MERCADO.
- G) POLITICAS PUBLICITARIAS DE POSIBLE USO.

- H) SITUACION LABORAL ACTUAL DEL PAIS.
- I) ANALISIS DEL USO DE LAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

## CAPITULO 5

INFLUENCIA DE LA MOTIVACION PARA LA OBTENCION DE MEJORES RESULTADOS EN TODO ORGANISMO SOCIAL.....155

- A) CONCEPTO.
- B) PAPEL QUE JUEGA EL ADMINISTRADOR.
- C) PRINCIPIOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

CONCLUSIONES.

INDICE GENERAL.

INDICE DE ANEXOS.

BIBLIOGRAFIA.

A N E X O S

## INDICE DE ANEXOS

- ANEXO 1 Formato de Requisición de Personal.
- ANEXO 2 Solicitud para Trabajadores Sindicalizados.
- ANEXO 3 Solicitud para Trabajadores no Sindicalizados.
- ANEXO 4 Solicitud para Trabajadores de Confianza.
- ANEXO 5,6,7 Pruebas Psicotechnicas.
- ANEXO 8 Formato de Evaluación Entrevista Profunda.
- ANEXO 9 Evaluación de la Entrevista.
- ANEXO 10 Formato de Exámen Médico.
- ANEXO 11 Formato de Encuesta Socioeconómica.

REQUISICION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO o SUCURSAL \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ HORARIO \_\_\_\_\_

MOTIVO DE LA REQUISICION:

RENUNCIA  CAMBIO  BAJA  PROMOCION  PLAZA NUEVA

PERCEPCIONES ANUALES:

ACTUAL \_\_\_\_\_ PROPUESTO \_\_\_\_\_ DIFERENCIA \_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS DEL PUESTO:

DESCRIPCION GENERICA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

REQUISITOS MINIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO:

EDAD MINIMA \_\_\_\_\_ EDAD MAXIMA \_\_\_\_\_ SEXO F  M  ESTADO CIVIL SOLTERO  CAS

ESCOLARIDAD PRIMARIA  SECUNDARIA  COMERCIO  PREPARATORIA

ESTUDIOS PROFESIONALES DE: \_\_\_\_\_

CURSO \_\_\_\_\_ PASANTE  TITULADO

IDIOMA \_\_\_\_\_ LEE Y ESCRIBE  DOMINIO TOTAL  EXPERIENCIA \_\_\_\_\_

IDIOMA \_\_\_\_\_ LEE Y ESCRIBE  DOMINIO TOTAL  EXPERIENCIA \_\_\_\_\_

PARA CUBRIR ESTA PLAZA HA CONSIDERADO LA POSIBILIDAD DE PROMOVER ALGUN EMPLEADO DE LA INSTITUCION:

NO  SI  QUIEN \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA \_\_\_\_\_ No. DE EXPEDIENTE \_\_\_\_\_

RAZONES PARA PROMOVERLO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

AUTORIZACIONES:

\_\_\_\_\_  
Jefe del Departamento      Vo. Bu. Gte. del Depto.      Vo. Tit. Gte. Personal      Vo. Bu. Director Gr  
Fecha      Fecha      Fecha      Fecha

REFERENCIAS DE TRABAJOS TELEFONICAS.

Fecha \_\_\_\_\_  
Cía. \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

ENTREVISTA.

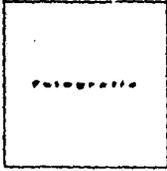
Nombre del Candidato \_\_\_\_\_  
Cía. \_\_\_\_\_ Tels. \_\_\_\_\_  
Informe proporcionado por \_\_\_\_\_  
Dopto. \_\_\_\_\_  
Fecha de Ingreso \_\_\_\_\_ Fecha de Egreso \_\_\_\_\_  
Sueldo Inicial \_\_\_\_\_ Sueldo Final \_\_\_\_\_  
Tuvo aumentos de sueldo \_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS PERSONALES.

Aptitudes para el puesto \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
En cuanto a su iniciativa \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Capacidad y calidad de sus decisiones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Conocimientos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Don de mando \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Responsabilidad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Esmero en su trabajo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Puntualidad y Asistencia \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Relaciones con sus compañeros y Jefes \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



CONFIDENCIAL



**SOLICITUD DE EMPLEO**  
Personal Técnico y de Fábrica

Puesto deseado

\_\_\_\_\_

Nota: Favor de marcar con  la opción apropiada.

**1. Datos personales**

Apellido paterno		Apellido materno		Nombre		Nacionalidad	
Dirección		Estado		Zona Postal		Teléfono	
Lugar y fecha de nacimiento				Edad		Personas que dependen de usted	
No. Registro I. M. S. G.		No. de Cédula		Reg. Fed. de Contribuyentes No.		Clase y No. Hoja de	
Estado civil				Con quien vive Ud.			
<input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro (especificar)				Padres <input type="radio"/> Familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo <input type="radio"/>			
Nombre y ocupación de su esposa(s)						Tiene hijos <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> Cuantos	
Tiene casa propia <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>				Paga renta <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>		Tiene automóvil <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	
Que tiempo lleva Ud. de radicar en este país?							

**2. Experiencias laborales**

<input type="radio"/> Obrero	<input type="radio"/> Pintor	<input type="radio"/> Fielato	<input type="radio"/> Mec. Mantenimiento	<input type="radio"/> Reparación Mq. Escritorio
<input type="radio"/> Turner	<input type="radio"/> Troquelador	<input type="radio"/> Choler	<input type="radio"/> Técnico	<input type="radio"/> Reparación Mq. Soldador
<input type="radio"/> Fuletero	<input type="radio"/> Ajust. de banco	<input type="radio"/> Trab. de Varías	<input type="radio"/> Análisis de Tiempos	<input type="radio"/> Rep. Mq. Contabilidad
<input type="radio"/> Soldador	<input type="radio"/> Rectificador	<input type="radio"/> Simacientista	<input type="radio"/> Control de Calidad	<input type="radio"/> Comunicaciones Eléctricas
<input type="radio"/> Electricista	<input type="radio"/> Matricero	<input type="radio"/> Fresador	<input type="radio"/> Amador	<input type="radio"/> Otras

**3. Estudios**

Nombre de la Escuela	Domicilio	Años terminados	Cursos o Carreras	Título recibido y fecha
Primaria		1 2 3 4 5 6		
Preparatoria o Precolegio		1 2 3		
Preparatoria o Vocacional		1 2 3		
Profesional o Sub-profesional		1 2 3 4 5		
Otras				

Estudia actualmente   qué? \_\_\_\_\_

Idiomas que domina además del Español:

\_\_\_\_\_ Habla  Lee  Escribe  \_\_\_\_\_ Habla  Lee  Escribe

\_\_\_\_\_ Habla  Lee  Escribe  \_\_\_\_\_ Habla  Lee  Escribe

## TABLA DE BAREMOS DEL TEST DE DOMINOS

RANGO	NIVEL			
	SUPERVISORES	PROFESIONALES	De 19 a 31 años	ALTO EJECUTIVO
MUY BAJO	0-16	0-26	0-19	0-32
BAJO	17-21	27-28	20-23	33-35
PROMEDIO BAJO	22-25	29-31	24-29	36-37
PROMEDIO	26-36	32-41	30-38	38-42
PROMEDIO ALTO	37-40	42-43	39-41	43-45
ALTO	41-45	44-45	42-44	46-47
MUY ALTO	46-48	46-48	45-48	48



NOMBRE _____			PUNTAJE _____	
FECHA DE NACIMIENTO		FECHA _____		EDAD _____
DIA _____ MES _____ AÑO _____				PORCENTAJE _____
HORA AL INICIAR _____		DURACION _____		RANGO _____
HORA AL TERMINAR _____				

25	26
27	28
29	30

31	32
33	34
35	36

37	38
39	40
41	42

43	44
45	46
47	48



# PROTOCOLO DE PRUEBA DE RAVEN

CENTRO DE TRABAJO

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EMP. No. \_\_\_\_\_  
 FORMA DE APLICACION: \_\_\_\_\_ EMP. No. \_\_\_\_\_

Fecha de nac. _____ Edad _____ años _____ meses. Grado. _____ Plaza que ocupa _____ Plaza que aspira _____	Motivos de la Apl. _____ Fecha de hoy _____ Hora de foto. _____ Hora de fin _____ Duración _____
---	---

	A	B	C	D	E
1		1	1	1	1
2		2	2	2	2
3		3	3	3	3
4		4	4	4	4
5		5	5	5	5
6		6	6	6	6
7		7	7	7	7
8		8	8	8	8
9		9	9	9	9
10		10	10	10	10
11		11	11	11	11
12		12	12	12	12
	PUNTAJACION PARCIAL.	PUNTAJACION PARCIAL.	PUNTAJACION PARCIAL.	PUNTAJACION PARCIAL.	PUNTAJACION PARCIAL.

2. - DISPOICION

REFLEXIVA	INTUITIVA
RAPIDA	LENTA
INTELIGENTE	TORPE
CONCENTRADA	DISTRAIDA
DISPUESTA	FATIGADA
INTERESADA	DESINTERESADA
TRANQUILA	INTRANQUILA
SEGURA	VACILANTE

3. - DEPENDENCIA

DIAGNOSTICO			
EDAD CRON.		PUNTAJE	
T/MINUT.		PORCENT.	
DISCREP.		RANGO	
DIAGNOSTICO			
EXAMINADOR			

DATOS GENERALES.

Tuvo accidentes en el trabajo \_\_\_\_\_

Con frecuencia se le llamaba la atención \_\_\_\_\_

En qué partes ha trabajado anteriormente \_\_\_\_\_

Tuvo problemas con la Cía. \_\_\_\_\_

Motivo de su separación \_\_\_\_\_

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Realizado por \_\_\_\_\_

FORMATO DE EVALUACION DE LA ENTREVISTA

Nombre del candidato : \_\_\_\_\_

Cia: \_\_\_\_\_ Tels; \_\_\_\_\_

Informe proporcionado Por : \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso : \_\_\_\_\_ Fecha de Egreso \_\_\_\_\_

Depto : \_\_\_\_\_

Sueldo inicial \_\_\_\_\_ Sueldo Final \_\_\_\_\_

Tuvo Aumentos de Sueldo \_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS PERSONALES

Aptitudes para el puesto : \_\_\_\_\_

En cuanto a su Iniciativa : \_\_\_\_\_

Capacidad y Calidad de sus decisiones \_\_\_\_\_

Conocimientos \_\_\_\_\_

Don de Mando \_\_\_\_\_

Responsabilidad \_\_\_\_\_

Esmero en su Trabajo \_\_\_\_\_

Puntualidad y Asistencia \_\_\_\_\_

Relaciones con sus compañeros y jefes \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES ADICIONALES A REALIZAR

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CLAVE .....  
 FICHA .....  
 EXPEDIENTE .....  
 NOMBRE .....  
 FECHA .....

DIAGNOSTICO DE REVISIO MEDICA

Datos Generales	Nombre .....		<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ficha .....
	Fecha de nacimiento .....		Escolaridad: <input type="checkbox"/>	
	Situación marital: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Domicilio .....			
	Fecha de planta .....		Categoría actual .....	
	Departamento .....		Tipo de Jefe .....	
	Talla .....		Peso .....	
	Índices dinamométricos: Manual .....		Escopular .....	
	Visión		Biotipo .....	
	Padre		Hijos	
	Madre		Causas	

\*Padecimientos: 1) Reumatismo; 2) Artritis; 3) Cáncer; 4) Diabetes; 5) Padecimientos renales; 6) Úlcera del estómago; 7) Tuberculosis; 8) Hipertensión; 9) Padecimientos Cardíacos; 10) Padecimientos nerviosos y mentales.



EXAMEN FÍSICO

**Aspecto general**

- SI No
- Pálidos
  - Cianosis
  - Tinte icterico
  - Tinte anémico
  - Padermático de la piel. (Especificar)

**Ojos**

- Izq. Der.
- Pupila normal
  - Reacción a la luz
  - Reacción a la acomodación
  - Exoftalmia
  - Estrabismo
  - Catarata
  - Conjuntiva normal
  - Conjuntiva congestiva
  - Conjuntiva amarillenta
  - Córnea normal
  - Córnea opacada
  - Fondo de ojo de apariencia normal

**Oídos**

- Tapón de cerumen
- Errores pupiloventral
- Conducto auditivo normal
- Membrana del tímpano íntegra

**Nariz**

- Mucosa normal
- Mucosa congestiva
- Mucosa decolorada
- Membrana pálida
- Pólipos
- Oloros anormales
- Tabique desviado

**Boca**

- Dentadura en buen estado
- Placas blancas
- Halitosis
- Encía normales
- Encía infectadas
- Abertura periodontal
- Lengua normal
- Lesiones en la lengua

**Garganta**

- Amígdalas normales
- Amígdalas inflamadas
- Amígdalas aglobadas
- Faringitis aguda
- Faringitis crónica
- Faringitis hiperplásica

**Aparato circulatorio**

- SI No
- Vasos periféricos normales
  - Signos de arteriosclerosis
  - Choque de la punta palpable
  - Punta dentada de la línea medioclavicular
  - Ritmo regular
  - Ruidos cardíacos normales
  - Ruidos cardíacos reforzados
  - Ruidos cardíacos apagados
  - Extrasístolas
  - Fibrilación
  - Soplo sistólico
  - Soplo diastólico
  - Soplo presistólico
  - Soplo holosistólico
  - Pulso
  - Presión arterial

**Tiroideas**

- Tiroidea normal
- Tiroidea aumentada
- Tiroidea disminuida
- Tiroidea uniforme
- Tiroidea nodular

**Tórax**

- Forma normal
- Ampliación
- Resonancia normal
- Murmullo pulmonar normal
- Ruidos pulmonares
- Resonancia de exploración

**Columna vertebral**

- Columna normal (Especificar)
- Columna curvada (Especificar)
- Columna lordótica (Especificar)
- Columna anormal (Especificar)

**Recto**

- Hemorroides
- Próstata normal
- Próstata aumentada
- Tumor
- Otros

**Abdomen**

- Cicatriz
- Tumores (Especificar)
- Área hepática
- Bazo palpable
- Ruidos intestinales
- Borborigmos
- Heces blandas
- Heces duras
- Heces normales
- Heces con sangre
- Heces con moco
- Heces con pus
- Heces con heces
- Heces con otros

Examen Físico (Continuación)

- SI No
- Anillos inguinales amplos
  - Varicocele
  - Hidrocele
  - Testículo anormal. (Especifique)

Extremidades

- Deformaciones
- Limitación de movimiento
- Otros datos
- Parálisis
- Hernias musculares
- Cicatrices retráctiles
- Pies Platos

Reflejos

- SI No
- Espináltico
  - Cremasteriano
  - Patelar
  - Signo de Babinski

Adonopatías

- Cervical
- Maxilar
- Entrotolear
- Axilar
- Inguinal

Examen de Laboratorio

Exploración radiológica de tórax \_\_\_\_\_  
 Radiografía lumbosacra (para labores de esfuerzo) \_\_\_\_\_

Examen de la orina \_\_\_\_\_

Reacciones serológicas \_\_\_\_\_

Otros exámenes \_\_\_\_\_

Datos positivos, Discusión y Diagnóstico \_\_\_\_\_

Recomendaciones

Recomendaciones: \_\_\_\_\_

Calificación: A B C D

ANEXO 11:

SOLICITUD DE  
INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA

Fecha \_\_\_\_\_

Ruego a usted investigar al Sr. (ita) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ cuya solicitud de trabajo y  
~~resultado del examen médico,~~ <sup>12</sup> adjunto.

El Sr. (ita) es aspirante para el puesto de  
\_\_\_\_\_

A t e n t a m e n t e

\_\_\_\_\_  
El Subjefe de Personal

Señalar algún aspecto que interese destacar en la investigación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

- A.K. Korman. Psicología de la Industria y de la Organización. Madrid. Marova.
- F.W. Taylor. Principios de Administración Científica. Buenos Aires. El Ateneo.
- M. Blum y J.C. Naylor. Psicología Industrial. México ; Editorial Trillas.
- McGregor. El aspecto Humano de las Empresas. México , Editorial Diana.
- M. Weber. Ensayos de Sociología contemporánea. Barcelona, Martínez Roca.
- J. G. March y H.A. Simons. Teoría de la Organización , Barcelona, Ariel.
- R. M. Cyert y J.G. March. Teoría de las decisiones económicas de las empresas. México, editorial Herrero.
- R. Likert. El Factor humano de la empresa, su dirección y valoración. Bilbao, Densto.
- E.A. Fleishman y A.R. Bass (eds.). Estudios de Psicología Industrial y del personal. México, Editorial Trillillas.
- Arias Galicia Fernando. Administración de los Recursos Humanos, México, Editorial Trillas.
- E.B. Flipo. Principios de la Administración de Personal. Editorial McGraw Hill.

- García Manzano Oscar y Martín Mo. Flor. Administración y Desarrollo Gerencial. Editorial Diana, México, 1981.
- Yoder Dale. Manejo de personal y relaciones Industriales. Editorial Continental. México.
- Hacon Richard. Eficiencia Personal y de la Organización. Colección Asade. Editorial Hispano-Europea.
- Koontz y O'Donell Cyril. Elementos de la Administración Moderna. Editorial McGraw Hill.
- Laurence Siegel. Psicología Industrial. Compañía Editorial Continental, México.
- Mainer R. F. Norman. Principios de Relaciones Humanas. Editorial Omega.
- Ricardo Rivera Soler. Estructuras y elaboración de Pruebas para la Selección de Personal. Edit. Limusa. Edit. Limusa.
- Mahammad Naghi Hamokferoosh y Santiago Ibarrache Suga rez. Mercadotecnia Social. México.
- Douglas McGregor. Mando y Motivación. México.
- David Hompton. Conceptos de Comportamiento en Administración. México.
- Centro Nacional de Productividad. Mata Eustaquio Enrique. Economía, Productividad y Administración de Empresas.
- Knomles William H. . Principios de Dirección de Personal. Editorial Pielé.

- Mata Eustaquio Enrique. El supervisor y la Productividad. México, U.N.A.M.
- Revista Expansión, 21 Agosto de 1985, Volumen 17 no.- 42022.
- O. Lerbinger. Diseños para una comunicación persuasiva, Editorial El manual Moderno, México.
- Sergio Flores de Gortari, Emiliano Orozco Gutiérrez . Hacia una comunicación Administrativa Integral, Editorial Trillas, México.
- Alfonso Aguilar Alvarez de A.. Elementos de la Mercadotecnia, Editorial Continental, México.
- Mercadotecnia Social. Santiago Ibarra Suárez y Mohammad Naghi Namakfarooosh, Edit. Limusa.
- Armando F. Zúbizarreta. La aventura del trabajo intelectual, Fondo de cultura interamericana, México.