



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION  
DEL PERSONAL EN EL SECTOR PRIVADO,  
(EN LA INDUSTRIA CHOCOLATERA)**

**Seminario de Investigación Administrativa  
QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
GEORGINA FERNANDEZ ALVELAIS**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
L. A. E. MIGUEL YUNEZ TORVAY**

**MEXICO, D. F.,**

**1983.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# TESIS

## INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	
CAPITULO I. ADMINISTRACION GENERAL	
A) Definición -----	2
B) Principios de la Administración -----	2
C) Perfil del Administrador -----	5
CH) La necesidad del estudio de la Administración -----	6
CAPITULO II. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
A) Definición -----	9
B) Origen de la Administración de Recursos Humanos -----	9
C) Antecedentes -----	10
CH) La función de Administración de Recursos Humanos -----	11
D) Objetivo de la Función de Administra- ción de Recursos Humanos -----	14
E) Procedimiento para la Obtención del Empleo -----	14
CAPITULO III Y IV. LA SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
A) Definición -----	18
B) Objetivo -----	18
C) Política -----	18
CH) Fases o Elementos de la Selección -----	18
Ch.1) Vacante -----	19
Ch.2) Requisición -----	19
Ch.3) Análisis y valuación de puestos ----	19

Ch.4)	Inventario de Recursos humanos-----	20
Ch.5)	Fuentes de Reclutamiento-----	20
Ch.5.1)	Definición-----	20
Ch.5.2)	Objetivo-----	21
Ch.5.3)	Política-----	21
Ch.5.4)	Fuente Interna-----	21
Ch.5.5)	Fuente Externa-----	21
Ch.6)	Solicitud de Empleo-----	21
Ch.7)	Entrevista inicial o preliminar-----	23
Ch.7.1)	Definición de Entrevista-----	24
Ch.8)	Entrevista de Selección-----	24
Ch.9)	Fases de la Entrevista-----	25
Ch.9.1)	Rapport-----	25
Ch.9.2)	Cima-----	26
Ch.9.2.1)	Historia Laboral-----	26
Ch.9.2.2)	Historia Educativa-----	26
Ch.9.2.3)	Historia Personal-----	27
Ch.9.2.4)	Tiempo Libre-----	28
Ch.9.2.5)	Proyectos acorto y Largo plazo-----	29
Ch.9.3)	Cierre-----	29
Ch.10)	Informe de la entrevista-----	29
Ch.11)	Pruebas Psicológicas-----	30
Ch.12)	Pruebas de Trabajo-----	31
Ch.13)	Examen medico de admición-----	32
Ch.14)	Estudio socioeconomico-----	34
Ch.15)	Decisión Final-----	35

CAP. V. CONTRATACION

A)	Definición de Contratación -----	38
B)	Definición de Contrato de trabajo -----	38
C)	Definición de Contrato Individual de Trabajo -----	38
CH)	Definición de Relación de Trabajo -----	38
D)	Contrato de Trabajo (necesidades) -----	39
	D.1) Necesidad Legal -----	39
	D.2) Necesidad Administrativa -----	40
E)	Aspectos Legales de la contrata- ción de un nuevo Trabajador -----	41
	E.1) Contrato de trabajo (por su forma) -----	41
	E.2) Contrato de Trabajo (por su Con- tenido) -----	43

CAP. VI. LA INDUCCION

A)	Introducción -----	49
B)	Bienvenida -----	49
C)	Programa de Inducción -----	52
CH)	Elementos para realizar la Inducción -----	53
	Ch.1) Introducción preliminar -----	53
	Ch.2) Manual de bienvenida -----	57
	Ch.3) Entrevista de orientación y ajuste -----	64
D)	Responsabilidad por la inducción -----	65
	D.1) Departamento de personal -----	66
	D.2) Supervisor, Jefe de departamento o Jefes de Sección -----	66

E)	Lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción (del nuevo personal) -----	67
F)	Control del programa, de inducción -----	70

#### CAP. VII. INVESTIGACION DE CAMPO

A)	Concepto. (Industria Chocolatera) -----	74
A.1)	En donde hay -----	74
A.2)	Esto a la vez se compone -----	74
A.3)	Que a su vez se subdividen en: -----	75
A.3.1.)	1er. Area. Cocoa -----	75
A.3.2.)	2º. Area. Chocolate -----	76
A.3.3.)	3º. Area. Dulces -----	77
B)	Evolución, Industria Chocolatera -----	79
B.1)	Antes -----	79
B.2)	Ahora -----	84
C)	Metodología de la Investigación -----	88
C.1)	Objetivo -----	88
C.2)	Elaboración del cuestionario -----	89
C.3)	Cuestionario. (recopilación de Información) -----	90
C.3.1)	Notas -----	101
C.4)	Análisis de la Información -----	101

#### CAP. VIII. LA INDUSTRIA CHOCOLATERA EN MEXICO

A)	Introducción -----	106
B)	Antecedentes -----	110
C)	Panorama General -----	111
CH)	Principales características de la industria elaboradora de cocoa y chocolate -----	114
Ch.1)	Definición -----	114
Ch.2)	Número de empresas -----	114
Ch.3)	Grado de concentración -----	114
Ch.4)	Barreras de entrada -----	116

D)	Escenario del Mercado-----	116
	D.1) Producción-----	116
	D.2) Demanda-----	117
	D.3) Comercio Exterior-----	119
	D.4) Precios-----	121
E)	Escenario Económico-----	122
	E.1) Participación en el PIB del sector Manufacturero-----	122
	E.2) Empleo-----	123
	E.3) Sueldos, Salarios y Presta- ciones-----	124
	E.4) Inversión-----	125
F)	Escenario Financiero-----	125
	F.1) Oferta y Demanda-----	127
G)	Escenario Internacional-----	129
	G.1) Producción-----	129
	G.2) Exportaciones-----	129
	G.3) Importaciones-----	131
	G.4) Precios-----	132
H)	Situación Actual y Perspectivas-----	137
I)	Conclusiones-----	139
J)	Lineamientos de Política y Estrategia-----	141
	J.1) Objetivos-----	141

CAP. IX. LA IMPORTANCIA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DEL PERSONAL.	146
CONCLUSIONES -----	151
BIBLIOGRAFIA -----	155

## INTRODUCCION

Considerando que el elemento humano es de vital importancia para llevar a cabo la totalidad de las actividades que se realizan, en cualquier industria y que de él dependen su éxito o fracaso, me interesé en el estudio de las funciones de reclutamiento, selección e inducción de personal en la industria-chocolatera; estas son esenciales para la captación de elementos humanos que ayuden al logro de los objetivos y buen funcionamiento de esta organización.

Mi investigación se llevó a cabo en la industria chocolatera de mayor prestigio de ella expongo en este trabajo los resultados; considerando que el Licenciado en Administración -- puede desarrollar una efectiva labor en este campo ayudando así al desarrollo de esta industria chocolatera que de esta manera-bajará sus costos y pondrá este producto, importante en la dieta nutricional, al alcance del pueblo.

Así mismo la mejora de esta organización y de la calidad de sus productos la pondrá en condiciones, competitivas que lograrán mejorar las exportaciones y la captación de divisas -- tan necesarias a nuestro país.



**CAPITULO I**  
**ADMINISTRACION GENERAL**

**A) DEFINICION**

**B) PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION**

**C) PERFIL DEL ADMINISTRADOR.**

**CH) LA NECESIDAD DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION.**

## CAPITULO I

## A) DEFINICION

Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Fdez Arena).

## A) DEFINICION

Administrar es prever, organizar, dirigir coordinar y controlar. (Fayol).

## B) PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Su proposición de principios administrativos denota - la experiencia y sensibilidad que le hacían ver a la administración fundamentalmente como un fenómeno social que no admite modelos rígidos y fatales.

No hay nada de rígido ni absoluto en materia administrativa todo es en ella cuestión de medida.

Es preciso tener en cuenta circunstancias diversas - y cambiantes, hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables.

Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades.

Se trata de saber utilizarlos.

Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Los principios administrativos que propuso Fayol son los siguientes:

1) Principio de la División del Trabajo.

La especialización de las funciones y la separación de los poderes.

2) Principio de la Autoridad - Responsabilidad.

La autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad.

Todo aquel al que se le asigne una responsabilidad debe ser investido de la correspondiente autoridad.

3) Principio de la Disciplina.

La obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto.

4) Principio de Unidad de Mando.

Para una acción cualquiera, "un agente no debe recibir ordenes más que de un solo jefe".

5) Principio de la Unidad de Dirección.

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objetivo.

- 6) Principio de la Subordinación del Interés Particular al Interés General.

El interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

- 7) Principio de la Remuneración del Personal.

Debe ser equitativo y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa.

- 8) Principio de la Centralización.

El grado de centralización debe variar según los medios.

El fin que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal.

- 9) Principio de la Jerarquía.

La serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia.

- 10) Principio del Orden.

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

- 11) Principio de la Equidad.

La equidad, resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

12) Principio de la Estabilidad del Personal.

Un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por él.

13) Principio de la Iniciativa.

La libertad de proponer y la de ejecutar.

C) PERFIL DEL ADMINISTRADOR.

Otro de los trabajos de Fayol fue en caminado a definir las características que deberían conformar el perfil de los administradores.

El mismo lo divide en 6 grandes factores.

1) Cualidades Físicas.

Dentro de las que incluye la salud, el vigor y la habilidad.

2) Cualidades Intelectuales.

Aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.

3) Cualidades Morales.

Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.

4) Cultura General.

Nociones diversas que no son exclusivamente del domi

nio de la función ejercida.

5) Conocimientos Especiales.

Conciernen exclusivamente a la función ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.

6) Experiencia.

Conocimiento que deriva la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

CH) LA NECESIDAD DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION.

Estamos seguros de que una educación exclusivamente-técnica no responde a las necesidades generales de las empresas, ni son de las empresas industriales.

Con esta premisa Fayol inicia su argumentación sobre la necesidad de estudio de la administración y ha venido siendo repetida ininterrumpidamente a través de los años; es así -- que una buena parte de profesionales de otras disciplinas, especialmente Ingenieros, al integrarse a las labores productivas, se percatan de la necesidad de estudiar administración.

Henry Fayol sostenía que la capacidad administrativa puede y debe adquirirse como la capacidad técnica, primero en la escuela, luego en el taller.

Fayol conocía la necesidad de aplicar conocimientos-administrativos que no se circunscribían a la empresa, sino - que era urgente en el estado, en la familia y en general en - todo grupo organizado.

Ya que esta necesidad era general, propugnaba, lo --  
cual nos parece del todo válido y recomendable, que la admi--  
nistración se enseñase en todos los niveles de formación esco--  
lar. La enseñanza de la administración debe, por tanto, ser--  
general: rudimentaria en las escuelas primarias, un poco más--  
amplia en las escuelas secundarias y muy extensa en las escue--  
las superiores.

CAPITULO II.  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- A) DEFINICION.
- B) ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
- C) ANTECEDENTES
- CH) LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
- D) OBJETIVO DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
- E) PROCEDIMIENTO O PASOS PARA LA OBTENCION DE EMPLEO



## CAPITULO II.

## A) DEFINICION.

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

## B) ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho, laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al aparecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían, requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo.

El mismo Taylor viendo la importancia del área creó las "Oficinas de Selección".

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

### C) ANTECEDENTES

Como una consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mejor complejidad en su manejo.

A principios del siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea.

El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo, a fin de localizar al capataz, y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna. Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados.

Así surgieron las llamadas "Oficinas de selección".

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos.

A principios del siglo en los E.U. las funciones de administración de recursos humanos se reducían a contratar, -- despedir y tomar tiempo.

Quienes la desarrollaban eran directamente los jefes de línea.

Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas etc.

#### CH) LA FUNCION DE ADMON DE RECURSOS HUMANOS.

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

##### Reclutamiento

##### Objetivo

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

##### Política

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

## Selección

### Objetivo

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

### Política

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socio-económicas, etc.

A fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

## Inducción

### Objetivo

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

### Política

Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracteriz

zan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de --  
lograr una constante superación.

#### Integración, Promoción y Transferencias

##### Objetivo

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor  
utilicen sus capacidades.

Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de --  
aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para -  
su desarrollo, el de la organización y el de la colectivi- -  
dad.

##### Política

Ver puntos reclutamiento y Selección.

#### Vencimiento de Contrato de Trabajo

##### Objetivo

Llegado el caso de término de contratos de trabajo, -  
esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la-  
organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

##### Política

Cuando se produzca la terminación de la relación de -  
trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efectos de-  
conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la-

información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiera.

D) OBJETIVO DE LA FUNCION DE ADMON DE RECURSOS HUMANOS .

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.

E) PROCEDIMIENTO O PASOS PARA LA OBTENCION DE EMPLEO

- 1) VACANTE.
- 2) REQUISICION.
- 3) ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.
- 4) INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.
- 5) FUENTES DE RECLUTAMIENTO.
  - 5.1.) Fuentes Internas.
  - 5.2.) Fuentes Externas.
- 6) SOLICITUD DE EMPLEO.
- 7) ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.
  - 7.1.) Definición de Entrevista.
  - 7.2.) Entrevista de Selección.
  - 7.3.) Fases de la Entrevista.
    - 7.3.1) Rapport.
    - 7.3.2) Cima.

- 7.3.2.1) Historia Laboral.
- 7.3.2.2) Historia Educativa.
- 7.3.2.3) Historia Personal.
- 7.3.2.4) Tiempo Libre.
- 7.3.2.5) Proyectos a Corto y Largo Plazo.

7.3.3) Cierre.

- 8) INFORME DE LA ENTREVISTA.
- 9) PRUEBAS PSICOLOGICAS.
- 10) PRUEBAS DE TRABAJO.
- 11) EXAMEN MEDICO DE ADMISION.
- 12) ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO.
- 13) DECISION FINAL.
- 14) INDUCCION.

CAPITULO III Y IV.  
LA SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

- A) DEFINICION.
- B) OBJETIVO.
- C) POLITICA.
- CH) FASES O ELEMENTOS DE LA SELECCION.
  - CH.1) VACANTE.
  - CH.2) REQUISICION.
  - CH.3) ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.
  - CH.4) INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.
  - CH.5) FUENTES DE RECLUTAMIENTO.
    - CH.5.1) DEFINICION.
    - CH.5.2) OBJETIVO.
    - CH.5.3) POLITICA.
    - CH.5.4) FUENTE INTERNA.
    - CH.5.5) FUENTE EXTERNA.
  - CH.6) SOLICITUD DE EMPLEO.
  - CH.7) ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.
    - CH.7.1) DEFINICION DE ENTREVISTA.
  - CH.8) ENTREVISTA DE SELECCION.
  - CH.9) FASES DE LA ENTREVISTA.
    - CH.9.1) RAPPORT.
    - CH.9.2) CIMA.
      - CH.9.2.1) HISTORIA LABORAL.
      - CH.9.2.2) HISTORIA EDUCATIVA.
      - CH.9.2.3) HISTORIA PERSONAL.
      - CH.9.2.4) TIEMPO LIBRE.
      - CH.9.2.5) PROYECTOS A CORTO Y LARGO PLAZO.



CH.9.3) CIERRE.

- CH.10) INFORME DE LA ENTREVISTA.
- CH.11) PRUEBAS PSICOLOGICAS.
- CH.12) PRUEBAS DE TRABAJO.
- CH.13) EXAMEN MEDICO DE ADMICION.
- CH.14) ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO.
- CH.15) DECISION FINAL.

CAPITULO III Y IV.  
LA SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

A) DEFINICION.

Procedimiento para encontrar al hombre que cubra el -  
puesto adecuado, aun costo también adecuado.

B) OBJETIVO

Analizar las habilidades y capacidades de los solici-  
tantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen  
mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades  
de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organiza- -  
ción.

C) POLITICA

Para efectos de una selección objetiva, deberá recu--  
rrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las - -  
pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socio-económicas, -  
etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetivi--  
dad en las decisiones.

CH) FASES O ELEMENTOS DE LA SELECCION.

Para cumplir con esa responsabilidad es necesario, --  
entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técni--  
cas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento cien-  
tífico.

Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad-

no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el --  
seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y huma  
na.

ch.1.) Vacante.

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante.  
Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar  
o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido-  
a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo ve-  
nía desempeñando.

Antes, de proceder a cubrir dicha vacante, deberá es-  
tudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con ob-  
jeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal --  
existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que  
se cubra.

ch.2.) Requisición.

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifi-  
can a través de una requisición al departamento de seleccióu -  
de personal o a la sección encargada de estas funciones, seña-  
lando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que -  
deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va -  
a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

ch.3.) Análisis y Valuación de Puestos.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al-  
análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar -  
los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar  
el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuanto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria.

Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco.

Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

#### ch.4) Inventario de Recursos Humanos.

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos - que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el período de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

#### ch.5) Fuentes de Reclutamiento.

##### ch.5.1) Definición.

Hace de una "persona extraña" un "candidato".

ch.5.2) Objetivo.

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

ch.5.3) Política.

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

ch.5.4) Fuente Interna.

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer can-didatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal.

ch.5.5) Fuente Externa.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, Universidades, bolsas de trabajo.

ch.6) Solicitud de Empleo.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean -

recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirán en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización.

El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados -- que, permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten por las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales.

Nombre.

Edad.

Sexo.

Estado Civil.

I.M.S.S.

Registro Federal de Causantes.

Datos Familiares.

Experiencia Ocupacional.

Puesto.

Sueldo Deseado.

Disponibilidad para Iniciar Labores.

Planes a Corto y Largo Plazo.

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo - con el nivel al cual se están aplicando.

Es deseable tener tres formas diferentes:

Para Nivel Ejecutivo.

Para Nivel Empleado.

Para Nivel Obrero.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum-vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc.). En caso afirmativo se procede a la entrevista.

ch.7.) Entrevista Inicial o Preliminar.

Esta entrevista pretende "detectar" de manera gruesa - y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo:

Apariencia Física.

Facilidad de Expresión Verbal.

Habilidad para Relacionarse, etc.

Con el objeto de descartar aquellos candidatos que de

manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

Debe de informárle también la naturaleza del trabajo:

El horario

La remuneración ofrecida.

Las prestaciones.

A fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

#### ch.7.1) Definición de Entrevista.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

#### ch.8) Entrevista de Selección.

Implica una interrelación de los individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca.

Aunque es uno de los medios más antiguos para llegar a información del solicitante.

Y de hecho durante mucho tiempo fue el único.

Sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma.



Dependiendo de las características del entrevistado - y del nivel a que se está seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados, este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer.

En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante. Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante.

Mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias.

ch.9.) Fases de la Entrevista.

ch.9.1) Rapport.

Significa "concordancia", "simpatía"; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante.

Un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, -- por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc.

El propósito del rapport, en otras palabras, es "romper el hielo".

Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes:

Mostrándose Cordial.

Amistoso.

En virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce.

Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

ch.9.2) Cima.

Dicha etapa se refiere a:

ch.9.2.1) Historia Laboral.

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo.

Su estabilidad.

Sus ingresos económicos.

Su actitud hacia la autoridad (jefes).

Su habilidad para relacionarse.

En resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

ch.9.2.2) Historia Educativa.

Explorando del último trabajo al primero, es más fac-

tible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad.

En esta área se pretende establecer si ha existido -- continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente líder, aplicado, peleonero etc.); relaciones con la autoridad (profesores); relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento.

Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.

#### ch.9.2.3) Historia Personal

La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal ha sido objeto de críticas severas, por -- considerarse que la información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante y que la organización no tiene derecho a investigarla; empero tratándose de aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, contando con la -- anuencia del interesado y teniendo como propósito ofrecerle un trabajo que pueda serle más satisfactorio a la vez más productivo.

La exploración de estos puntos no es eticamente repro-- bable.

No podemos pasar por alto que los conocimientos para un trabajo específico pueden ser proporcionados por la organización a la persona.

Y no son, por tanto, patrones de comportamiento que -- han sido aprendidos desde la infancia y muchos de ellos tenderán a repetirse en la vida adulta si no en forma radical, sí -- con variaciones, las cuales en un momento dado, pueden ser determinantes en el desempeño adecuado del trabajo.

La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanas, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. ejemplos:

El hijo único, puede establecer una actitud de liderazgo, o de preferir trabajar aislado, etc.

En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones, quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma cómo maneja y hacia dónde dirige su agresividad. (hacia el ambiente o hacia sí mismo).

Por ejemplo, una persona que informa no haber sufrido accidentes (fracturas, caídas, etc) probablemente será más -- tranquila y reposada, mejor que una que dice haber sufrido una fractura de la nariz jugando futbol americano.

#### ch.9.2.4) Tiempo Libre.

Aquí se está buscando obtener información sobre el -- uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera cómo canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

#### ch.9.2.5) Proyectos a Corto y Largo Plazo.

Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas.

Se está tratando de conocer el grado de objetividad - que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre.

#### ch.9.3) Cierre.

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad - al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, - finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

Si el candidato no es aceptable, se le deberá orien-tar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor - obtenga un beneficio personal; que sienta que "la entrevista - valió la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos se insiste en que la extensión y profundidad de la entrevista de selección, como en las otras fases del proceso de selección, esté condicionada al nivel que se selecciona.

#### ch.10) Informe de la Entrevista.

El resultado y conclusiones de la entrevista deben - ser redactados inmediatamente después de concluida, con - - -

objeto de no emitir ninguna información que distorsione el resultado logrado.

El informe debe ser; claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada.

¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?.

¿Pude establecer el rapport?.

¿Alcancé el objetivo?.

¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?

¿Logré darle seguridad al entrevistado?

¿Conseguí el acercamiento requerido?

¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?, etc.

Además de la autocrítica, es recomendable en los casos en que se hayan utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, como es el caso de las pruebas psicológicas, se hará una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

ch.11) Pruebas Psicológicas.

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del indivi--

duo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas, ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza etc.

Tales métodos en sí no constituyen una panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socio-económica etc.

Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recubrir a la asesoría del psicólogo.

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida, confiable. Pruebas que tienen éxito en la selección de personal para ciertas tareas, no resultan necesariamente adecuadas para otras.

Y aunque puede considerarse esto como una proposición costosa, probablemente lo es si lo vemos en forma aislada; pero desde el punto de vista de la productividad (cantidad, calidad, de trabajo) se justifican los recursos empleados; más que ser un costo representan una inversión.

#### ch.12) Pruebas de Trabajo.

La realización de las pruebas de trabajo la hace habi

tualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas.

A este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar -- las pruebas psicológicas y otra después.

Deberá estudiarse la secuencia que debe seguirse en -- cada organización en particular.

#### ch.13) Examen Médico de Admisión.

El examen médico de admon reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en -- elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Siendo un poco más extensos afectando los aspectos de desarrollo de dicha organización.

En última instancia, a evitar el desperdicio humano -- por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza ffsica no desempeñara eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

La realización del examen médico de admisión es finan



ciada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud. A fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

No se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infeccioso, contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o a las propiedades de la organización.

En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevó a tomar una decisión adversa y aconsejarsele sobre posibles fuentes de tratamiento.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de

laboratorio y de rayos x para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento.

El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial" y se comunica al departamento de selección de personal.

En el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.

b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.

ch.14) Estudio Socio-Económico.

La investigación socio-económica debe cubrir 3 áreas:

a) Proporcionar una información de la actividad socio-familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.

b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud-responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

Asi mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos etc.

Las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, antecedentes penales, intereses etc.

Antecedentes familiares:

Nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos. E integración familiar - - (¿Proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado?) etc.

Situación económica:

Presupuesto Familiar.

Renta.

Colegiaturas.

Propiedades.

Ingresos, etc.

En los casos de puestos que requieren profunda discre si ón, manejo de valores o información dudosa por parte de su ocupante, resulta aconsejable contar con el resultado del estudio socio-económico antes de proceder a la decisión final.

ch.15) Decisión Final.

Con la información obtenida en cada una de las diver-

En las fases del proceso de selección, se procede a 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 del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

En este apartado resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el o los directos responsable(s) del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

En casos especiales resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una "prueba de situación" se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc.

De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado.

Al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes.

Y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En función Social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus recursos para lo cual tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

CAPITULO V  
CONTRATACION

- A) DEFINICION DE CONTRATACION
- B) DEFINICION DE CONTRATO DE TRABAJO
- C) DEFINICION DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
- CH) DEFINICION DE RELACION DE TRABAJO
- D) CONTRATO DE TRABAJO (NECESIDADES)
  - D.1) NECESIDAD LEGAL
  - D.2) NECESIDAD ADMINISTRATIVA
- E) ASPECTOS LEGALES DE LA CONTRATACION DE UN NUEVO TRABAJADOR
  - E.1) CONTRATO DE TRABAJO (POR SU FORMA)
  - E.2) CONTRATO DE TRABAJO (POR SU CONTENIDO)

CAPITULO V  
CONTRATACION

A) DEFINICION DE CONTRATACION

La contratación, se define como el acto por medio del cual se llega a un acuerdo entre ambas partes (patrón-empleado) y en el que otorgan su mutuo consentimiento para iniciar la relación de trabajo.

B) DEFINICION DE CONTRATO DE TRABAJO

Contrato.- Es un documento en el cual se anota la relación de trabajo existente entre el patrón y el trabajador.

C) DEFINICION DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

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

CH) DEFINICION DE RELACION DE TRABAJO

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

D) CONTRATO DE TRABAJO (NECESIDADES)

D.1) NECESIDAD LEGAL

D.2) NECESIDAD ADMINISTRATIVA

D.1) NECESIDAD LEGAL

Nace esta de lo dispuesto por la Ley Federal del trabajo.

La Ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la Ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

Por otro lado, si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, este quedará obligado - - únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

También por disposición expresa de la Ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos.

Siempre y en todo caso deberá firmarse con estos - - empleados un contrato individual de trabajo.

## D.2) NECESIDAD ADMINISTRATIVA

El contrato individual de trabajo, también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

## PARA EL TRABAJADOR

Porque ese documento le brinda certeza respecto de:

## a) Sus obligaciones particulares:

Lugar.

Tiempo.

Y modo de la prestación del servicio.

## b) La contraprestación que recibe por su trabajo:

Salario.

Descansos.

Vacaciones

Retribuciones complementarias, etc.

## c) Su estabilidad relativa en el empleo:

## PARA LA ORGANIZACION

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

b) Porque le permite resolver con seguridad cual- -- quier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.



c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmando por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

**B) ASPECTOS LEGALES DE LA CONTRATACION DE UN NUEVO TRABAJADOR**

**E.1) CONTRATO DE TRABAJO (POR SU FORMA).**

**E.2) CONTRATO DE TRABAJO (POR SU CONTENIDO).**

**E.1) CONTRATO DE TRABAJO (POR SU FORMA)**

Encontramos que existen diferentes tipos de contrato individual de trabajo, que son los siguientes: la relación de trabajo puede ser de tiempo:

a) Indeterminado

b) Determinado.

Este se divide en:

b.1) Eventual.

b.2) Temporal.

Éste a su vez puede ser:

b.2.1) Por obra determinada.

b.2.2) o a precio alzado.

a) Tiempo Indeterminado:

Cuando la necesidad del trabajo sea permanente.

b) Tiempo determinado.

Quando se menciona la fecha de iniciación y vencimiento del período en el cual se va a prestar el servicio.

Este se divide en:

b.1) Eventual.

Tiene su origen por las actividades extraordinarias - u ocasionales de la empresa.

b.2) Temporal

Originado por una necesidad permanente, limitada por el tiempo, naturaleza del servicio o por la índole del trabajo.

Dentro de éste último tipo se encuentran:

b.2.1) Por obra determinada.

Sujeto a la terminación de la obra, objeto del mismo.

b.2.2) Precio alzado.

Es la remuneración global por la obra material del contrato.

## E.2 CONTRATO DE TRABAJO (POR SU CONTENIDO)

Dentro de este punto se incluyen las obligaciones que son de observancia general para el patrón con la finalidad, de cumplir lo que señala la legislación laboral, la cual se enfoca básicamente en cuatro trámites a realizar:

- 1) CONTRATO
- 2) AFILIACION AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
- 3) EMPADRONAMIENTO EN EL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES.
- 4) INSCRIPCION EN EL INFONAVIT

### 1) CONTRATO

Se debe de elaborar con original y una copia, cuando menos para que ésta quede en poder del trabajador y el original para el patrón.

El contenido del contrato de trabajo, se divide en -- cuatro partes:

- a) encabezado.
- b) Declaraciones de los comparecientes.
- c) Clausulas que son de dos tipos:
  - c.1) Legales.
  - c.2) Administrativas.
- ch) y por ultimo las firmas de los contratos.

## a) Encabezado.

Incluye el tipo de contrato de que se trate.

El nombre de los comparecientes.

El de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón exclusivamente, como personas morales.

## b) Declaraciones de los comparecientes.

Primero se harán constar las declaraciones del patrón que comprenderán:

La naturaleza de la empresa, o negocio de que se trate.

El motivo

Causa.

Necesidad del contrato.

Tipo de contrato.

En forma general, el servicio o servicios requeridos, expresando de preferencia el puesto en cuestión.

Luego se incluirá: La capacidad del trabajador para celebrar el contrato

Su interés en concertarlo

y el hecho, en su caso, de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

c) Cláusulas que son de dos tipos.

c.1) Legales.

c.2) Administrativas.

c.1) Legales.

Las contenidas en el artículo 25 de la Ley Federal -- del Trabajo en vigor, las cuales son esenciales para todo contrato de trabajo, y por tanto éste deberá contener:

a) Nombre

b) Nacionalidad

c) Edad.

ch) Sexo.

d) Estado civil

e) Domicilio del trabajador.

f) Domicilio del patrón.

g) Tipo o forma de contrato, especificando si es por tiempo determinado o indeterminado.

h) El servicio o servicios que deban prestarse, los cuales se determinarán con la mayor precisión posible; a este respecto, es aconsejable transcribir, la descripción del puesto o, en su caso, remitir en la propia cláusula, a las descripciones genéricas y específicas del análisis de puestos, - el cual se anexará al contrato de trabajo formando parte integrante del mismo.

- i) El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
- j) La duración de la jornada.
- k) La forma y monto de salario.
- l) El día y lugar de pago de salarios.
- ll) Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás, en que convengan -- trabajador y patrón.

c.2) Administrativas.

En estas se incluyen las operativas:

- a) Cuotas de producción
- b) Obligaciones del trabajador
  
- ch) Las Firmas de los contratos.

En esta parte del contrato, que es la final, se incluyen los nombres del trabajador y el patrón. Y en su caso también de su apoderado o apoderados, dejando espacio para que -- puedan firmar, así como, por separado las generales del trabajador:

Nombre  
Domicilio  
Edad.  
Sexo.  
Estado civil.  
y nacionalidad.

## 2) AFILIACION AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo o con posterioridad, en un plazo no mayor de cinco - - días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que este trámite, además de las ventajas -- que supone para patrón y trabajador, constituye un requisito - de carácter legal.

### NECESIDAD LEGAL

Esta tiene su origen en lo dispuesto por la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Art. 12 Son sujetos de asesoramiento del régimen - - obligatorio:

Las personas que se encuentren vinculadas a otras por una relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón.

3) EMPADRONAMIENTO EN EL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES. (el - - plazo para el registro es de 15 días como máximo, a partir de la fecha con que se inicien las labores)

4) INSCRIPCION EN EL INFONAVIT.

El 24 de abril de 1972 entró en vigor la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la vivienda para los trabajadores.

El patrón tiene la obligación de inscribirse y de - - inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas. - (Art. 29).

Paso posterior a este es la Inducción.

CAPITULO VI  
LA INDUCCION

- A) INTRODUCCION
- B) BIENVENIDA
- C) PROGRAMA DE INDUCCION
- CH) ELEMENTOS PARA REALIZAR LA INDUCCION
  - Ch.1) Introducción Preliminar
  - Ch.2) Manual de Bienvenida
  - Ch.3) Entrevistas de orientación y ajuste
- D) RESPONSABILIDAD POR LA INDUCCION
  - D.1) Departamento de Personal
  - D.2) Supervisor, Jefe de Depto, o Jefe de Sección
- E) LISTA DE VERIFICACION PARA EL USO DE LOS SUPERVISORES EN LA INTRODUCCION DEL NUEVO PERSONAL
- F) CONTROL DEL PROGRAMA DE INDUCCION



## CAPITULO VI LA INDUCCION

### A) INTRODUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él.

El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción.

Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración -- del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe -- al grupo de trabajo y a la organización en general.

Es pues necesario establecer un programa de induc- -- ción del nuevo trabajador, cuyos aspectos sobresalientes se -- exponen en el capítulo presente.

### B) BIENVENIDA

Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del -- proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el-

cual habitualmente resulta indeleable en la memoria.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice.

Es importante hacer notar que el Artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del reglamento interior de trabajo.

A continuación se presenta un plan de inducción que se realiza en una organización.

Título del programa

Inducción del personal de nuevo ingreso.

Elaborado por:

Nombre de la persona.

Aprobado por:

Responsable del área (gerente o jefe de personal).

Objetivo.

Lograr una rápida y adecuada integración del personal a la organización.

Tipo de Sesión

Conferencia, seminario, mesa redonda.

Participantes.

Los de nuevo ingreso, sean sindicalizados, de confianza o ambos.

Moderador.

Persona que efectuará la sesión.

Características del local

Cómo debe estar dispuesto para la sesión.

Material a utilizar, en la sesión.

Ofresco un ejemplo del contenido del programa.

I. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) -- el día de su contratación, primer día de trabajo

II. Información y explicación amplia sobre el contenido del -- manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados.

- a) Historia de la organización
- b) Sus objetivos.
- c) Horarios, días de pago, etc.
- d) Artículos que produce o servicios que presta.
- e) Estructura de la organización.
- f) Políticas de personal.
- g) Prestaciones.
- h) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico.
- i) Reglamento interior de trabajo.
- j) Pequeño plano de las instalaciones.

## POSTERIORMENTE

Se evalúa, mediante cuestionario elaborado.

Para investigar la información que el personal pudo - retener en la sesión recibida.

## C) PROGRAMA DE INDUCCION

El programa de recepción varía de unos casos a otros.

Según las dimensiones de la empresa.

De los medios de que la misma dispone.

De los objetivos específicos que con el programa se - propone alcanzar.

Del número de nuevos empleados admitidos, y del nivel de los mismos.

No es posible por lo tanto indicar cuanto va a durar.

A este respecto algunos prefieren completar la recepción en los primeros días subsiguientes al ingreso del nuevo - empleado.

Otros que sí desean facilitar al recién ingresado, -- proceden así por evitarle una confusión de ideas.

Ya que en los primeros días se encuentra desorientado ante todas las personas con que entablará contacto.

Seguidamente a medida que se ambienta, su interés en- asimilar y retener las informaciones que se le van suministran- do aumentan progresivamente.

Sobre todo, no se corre de esta manera el riesgo de perder el tiempo con personas que pudieran dejar la empresa -- tras pocos días de permanencia en ella.

CH) ELEMENTOS PARA REALIZAR LA INDUCCION

- Ch.1) Introducción Preliminar.
- Ch.2) Manual de bienvenida.
- Ch.3) Entrevistas de orientación y ajuste.

Ch.1) Introducción Preliminar.

El inicio de acomodamiento del nuevo personal dentro de la organización.

Es el punto de partida de la relación empleado-empresa.

Teniendo una gran importancia la forma en que se lleve a cabo, debido a que es donde se empezarán a establecer las bases de adaptación del nuevo trabajador en forma inmediata.

Hay que hacer sentir al nuevo elemento que no es un simple instrumento de la empresa.

Sino que representa una parte importante dentro de -- su mecanismo.

Esto se podrá lograr mediante el establecimiento y -- aplicación de un procedimiento adecuado para el fin que se per sigue y que deberá de cubrir los siguientes pasos.

## a) Diálogo.

Es la plática que se lleva a cabo con el fin de familiarizar y dar confianza al nuevo empleado en el primer día -- que se presenta a trabajar en la organización.

Logrando a través de ésta su estabilidad emocional, - para tratar de mantener su mente despejada, centrando su atención en el tema, con objeto de que asimile con mayor facilidad los puntos más sobresalientes, mismos que debe conocer de inmediato.

Esta plática es conveniente llevarla a cabo de acuerdo a las siguientes observaciones:

En un lugar privado y confortable, de acuerdo a las - posibilidades de la empresa.

Es conveniente reafirmar que en este paso inicial, - se explicarán únicamente aquellos aspectos básicos de observación inmediata.

Ya que esta misma orientación y toda las demás información de la empresa se dará a conocer en forma más amplia y - detallada en las fases posteriores al diálogo y que a continuación se mencionan.

## b) Conocimiento de las Instalaciones.

Es importante que el trabajador conozca físicamente - como se encuentran establecidas y distribuidas las instalaciones que componen la organización.

Para lograr con esto que se entere según la tarea que-

desarrolla.

Donde se localizan aquellas áreas de trabajo con las cuales tienen alguna relación.

Así como los lugares de servicio de los cuales tenga que hacer algún uso, como son por ejemplo:

Comedor.  
Enfermería.  
Sanitarios.  
Caja.  
Biblioteca, etc.

La ventaja que se obtiene fundamentalmente de este -- hecho.

Es el establecimiento del orden en las actividades -- que desempeñará el nuevo empleado, al estar enterado de los lugares a los que deberá recurrir para la satisfacción de las necesidades que se presenten.

Ahorrando con ello tiempo y molestias que le ocasiona rfa el verse desorientado en el ámbito que lo rodea y del cual forma parte.

De acuerdo a las posibilidades de cada empresa, este paso se puede llevar a cabo en las siguientes formas:

- Recorrido a través de las instalaciones acompañado por una persona que efectuará una breve explicación de las mismas.
- Conocimiento a través de las películas o transparencias que se presentarán a los nuevos empleados.

Mismas que deberán ser elaboradas específicamente para tal fin.

Y que serán comentadas por el expositor para tener una mejor comprensión de las mismas.

Sobre todo en las empresas donde no sea completa la visita a todas las instalaciones por su distribución y extensión.

- Pequeños planos que se incluyen dentro del manual de bienvenida, mismos que tendrán algunas notas de orientación.

c) Presentación con los principales ejecutivos, jefes inmediatos y compañeros de trabajo.

Una vez realizadas las orientaciones generales al trabajador por parte de la organización.

Se procederá, de acuerdo al nivel jerárquico que ocupará el nuevo empleado, a la presentación con los ejecutivos con los que tendrá relación.

Posteriormente y aplicándose a todos los niveles jerárquicos, se debe llevar a cabo la presentación con la persona que será el jefe inmediato, con la finalidad de poder fomentar las relaciones formales que se establecerán en el momento que se lleven a la práctica las funciones que le han sido encomendadas, permitiéndose también al jefe inmediato el trato directo con la persona que se encontrará en lo sucesivo bajo sus órdenes y de quien será responsable respecto a los resultados de su trabajo y en particular, durante el tiempo que se encuentre a prueba, ya que con base en esto habrá de expresar su opinión que podrá ser decisiva para la contratación definitiva o rechazo.



En lo que respecta a sus compañeros, la importancia radica en que serán las personas con las que tendrá el trato en forma más directa y con quienes de acuerdo a sus características pasara a formar parte de los grupos informales existentes en la empresa.

Estas presentaciones nos permitirán acelerar el ambiente de cordialidad que se debe presentar a todo nuevo empleado permitiéndole con esto la confirmación de las pláticas anteriores a este paso.

#### Ch.2) Manual de Bienvenida.

Es una publicación autorizada por la empresa, y es utilizada como instrumento para proporcionar a todos los empleados de nuevo ingreso.

La información que deben conocer referente a la propia-empresa, con la finalidad de lograr su integración lo más rápido posible a las políticas y objetivos de la organización.

La elaboración del manual es una tarea que requiere una atención especial.

Debiéndose tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Convencimiento de los altos funcionarios de la necesidad del mismo.
- Prepararlo de acuerdo al nivel de las personas a quienes se dirija.
- Revisión periódica para su actualización y adecuación.

- Evitar expresarse en términos que puedan crear confusión.
- Darle la mejor apariencia que sea posible de acuerdo con -- los recursos de la compañía.

Asimismo, es importante que hagamos un señalamiento - de los principales temas que debe contener el manual de bien--venida y que básicamente son los siguientes:

a) Bienvenida.

Es el tema con el cual se debe iniciar el folleto al-- que hacemos referencia.

Y que consiste básicamente en un breve mensaje diri-- gido por la dirección de la compañía al personal de nuevo in-- greso, con el fin de hacerle sentir la importancia que su con-- tratación representa para la empresa. Deseándole a la vez, el - mejor de los éxitos en el cumplimiento del objetivo que se le-- ha señalado.

b) Breve historia de la Empresa.

Es la información que se proporciona sobre los antecedentes más importantes de la empresa.

Como : Fechas

Personas.

Y productos que han hecho posible el desarro-- llo de la misma en forma satisfactoria.

Esto con el fin de que el nuevo empleado identifique-- sus intereses con los de la compañía.

c) Aspectos Generales de la Empresa

Dentro de este punto, deben citarse principalmente -- cuatro aspectos para el conocimiento más amplio del trabajador con respecto a la organización:

- Localización.

Es la ubicación física de la compañía.

Misma que se puede presentar por medio de pequeños - planos.

Haciendo referencia en igual forma de sucursales o fi liales en el caso de que éstas existan.

- Organización.

Es la forma en la que se encuentra estructurada la -- empresa.

Esta exposición se hace con la finalidad de situar - al personal de recién ingreso en el nivel jerárquico que le co rresponda.

- Aportación de la empresa a la comunidad.

Es el señalamiento de la imagen que tiene la empresa-- ante la sociedad.

Buscando con esto que el nuevo empleado capte la im-- portancia de la misma.

Motivándolo a la vez para que se sienta orgulloso de formar parte de ella.

Debido a los beneficios que se generan para la comunidad, tales como:

Creación de fuentes de trabajo.

Satisfacción de necesidades.

Mejoras en el nivel de vida de sus empleados.

- Políticas y Objetivos.

Señalamientos de los mismos en forma brebe.

Con el propósito de que el nuevo trabajador conozca - en forma inmediata los criterios que se tengan establecidos en la empresa para alcanzar la meta fundamental de la organización.

d) Prestaciones y Servicios.

Son aquellos beneficios que la empresa otorga a sus - trabajadores.

Con el fin de proporcionarle los medios necesarios - para la superación de su personal.

Pudiendo dividirse dichos beneficios en:

- Prestaciones de tipo económico.

Podemos considerar a éstas como las que incrementan - el poder adquisitivo del empleado entre las que podemos citar:

Aguinaldo.  
Caja de ahorros.  
Pensiones.  
Premios.  
Préstamos.  
Primas.  
Reparto de utilidades.  
Sobre sueldos.  
Bonificaciones  
Subsidios familiares.  
Tiendas de descuento.

y tantas otras como el potencial económico de la empresa lo permita.

- Prestaciones de Tipo Social.

Dentro de este grupo, encontramos a aquellas que buscan el desarrollo físico e intelectual del individuo, dividiéndose en:

Becas.  
Bibliotecas.  
Clínicas  
Club social  
Comedores.  
Deportes.  
Guarderías.  
Lic. para ausencias.  
Transportación.

- Servicios Adicionales.

Son aquellos que se establecen con la finalidad de crear un ambiente adecuado de trabajo, de acuerdo con las características específicas de cada empresa, como ejemplo:

Vehículos  
Música ambiental  
Uniforme de trabajo.

e) Seguridad de Higiene.

Exhortación que se hace al personal para que observe las medidas encaminadas a evitar en el mayor grado que sea posible los: accidentes y enfermedades que pueden ser originadas por el desempeño de sus labores.

Así como el mantenimiento adecuado en lo que respecta a la higiene de su área de trabajo.

Para preservar la salud de él mismo y de sus compañeros.

f) Derechos y Obligaciones.

Punto que consiste en explicar el contenido básico del contrato y reglamento interior de trabajo.

Que serán entregados por separado al trabajador. Y que contienen:

Disposiciones generales.  
Horarios y jornadas de trabajo.  
Tiempo de comida y descanso.

Registro de asistencia.  
Aseo de locales y equipo de trabajo.  
Primeros auxilios.  
Días y lugares de pago.  
Permisos  
Obligaciones de los trabajadores.  
Sanciones.  
Exámenes médicos.  
Prohibiciones.  
Promociones y ascensos.  
Incapacidades.  
Días de descanso obligatorios.

g) Quejas y Sugerencias.

Señalamiento en forma breve del programa en caso de -  
que exista, de los trámites que se deben seguir referentes a -  
las quejas y sugerencias que emanen de los trabajadores para -  
el mejoramiento de algún sistema que se tenga establecido.

Esto con el fin de que el trabajador sienta que su -  
opinión se toma en cuenta para el mejoramiento de la empresa -  
en general.

Manteniéndola en esta forma con una actitud de coope-  
ración hacia la empresa.

h) Manual de Actividades.

Se menciona que en el momento en que se encuentre -  
ubicado en el puesto específico que desempeñará, su jefe inme-  
diato le hará entrega de dicho manual.

Con el fin de complementar la explicación que recibi-

vá para el desarrollo de sus actividades.

Buscando la obtención de la mayor eficiencia posible.

i) Sindicato

Aquí se señala la forma en que este organismo regula las relaciones obrero-patronales, de acuerdo con las características de la empresa.

Ch3) Entrevistas de Orientación y Ajuste.

Una vez que se han llevado a cabo los pasos que anteriormente se señalaron mismos que nos han permitido situar al empleado de nuevo ingreso en el área donde desempeñará las tareas específicas para las que ha sido contratado.

Es el momento indicado para poder realizar la última etapa del proceso de inducción, conocida comúnmente como entrevistas de orientación y ajuste.

Las que no se realizarán únicamente en forma inmediata al momento de iniciar sus labores, sino que su periodicidad se verá determinada de acuerdo a las características que presenta cada persona.

Por ejemplo en aquellos casos en los que se observe alguna dificultad durante el lapso en que se adquiere la completa seguridad en todos los aspectos del trabajo, tienen cabida este tipo de entrevistas con la finalidad de evitar la pérdida de interés que puede haberse formentado al individuo.

La forma de efectuar dichas entrevistas, es mediante el trato directo con el personal de nuevo ingreso.



Dándole oportunidad para que nos proporcione los datos, que serán importantes para evaluar el progreso que ha alcanzado dentro de la empresa.

Asimismo en el transcurso de dicha entrevista será conveniente aclarar las dudas que formule el entrevistado al entrevistador.

Con el propósito de crearle el sentimiento de que pertenece a la organización, de que la conoce y de que forma parte importante de ella.

Lo anterior es un indicador que sirve al departamento de personal, para observar el grado de eficiencia del sistema de inducción que se tenga establecido.

Permitiendo esto la modificación o adecuación de aquellos pasos en los que se detecte alguna falla.

Por último este tipo de entrevistas proporcionarán los elementos de juicio necesarios

Para que conjuntamente con la opinión que en forma sistemática nos debe proporcionar el jefe inmediato al finalizar el período de prueba, se cuente con elementos suficientes para tomar la decisión por lo que respecta a su contratación definitiva.

#### D) RESPONSABILIDAD POR LA INDUCCION

Existen organizaciones en donde el departamento de personal es el responsable de efectuar la inducción completa del nuevo personal desde su inicio.

En este punto se puede asegurar que es este departamento el responsable de la organización y éxito del programa de inducción.

Pueden existir diversas formas de llevar a cabo un procedimiento de inducción.

Debe participar personal de diversas áreas de la organización mismas que ayudarán a obtener el resultado satisfactoriamente.

Siendo estas dos áreas las siguientes:

D.1) Departamento de Personal.

En este se debe concretar e iniciar la realización del proceso de inducción, como se comento anteriormente, recepción, diálogo, conocimiento de las instalaciones, entrega de manual de bienvenida, presentación de funcionarios jefes y compañeros con los que tendrá trato.

Siendo aquí donde termina la intervención de dicho departamento.

D.2) Supervisor, Jefe de Departamento o Jefe de Sección.

Es a partir de este momento cuando la persona a quien se le encomienda el cuidado e instrucción del nuevo empleado, misma que es la que mantendrá un contacto más directo con el mismo.

Pudiendo ser determinante la opinión de este supervisor para continuar o dar por terminadas las relaciones que se empiezan a establecer entre el empleado y la empresa.

Los grupos de supervisión directa deberán buscar siempre aclarar las dudas y responder a las preguntas que formule el trabajador.

Para que éste no tenga que presentarlas a otras personas que al final de cuentas pueden confundirlo con sus respuestas al no tener la preparación adecuada.

Por último señalare que si no se complementa los resultados que tenga el departamento de personal con los resultados que obtenga el supervisor.

El paso correspondiente a las entrevistas de orientación y ajuste no tendrá los beneficios que se espera de él.

Pudiendo perder los buenos resultados que hasta el momento se hayan obtenido.

Así mismo la constante revisión, adecuación y actualización de este procedimiento.

E). LISTA DE VERIFICACION PARA EL USO DE LOS SUPERVISORES  
EN LA INTRODUCCION DEL NUEVO PERSONAL.

- 1) Cómo puede llegar a su trabajo.
- 2) Recorrido del departamento.
- 3) Explicación sobre:
  - a) El trabajo que se hace en el departamento.
  - b) Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetaro.

- c) Cómo marcar la entrada y la salida
  - d) La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
  - e) La prohibición marcar la tarjeta de otra persona.
  - f) Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
  - g) Horario de trabajo.
  - h) Comedor.
  - i) Cómo opera el servicio de comedor.
  - j) Tiempo disponible para comer.
  - k) Enfermería y servicios médicos.
  - l) Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
  - m) Sanitarios y lavabos.
  - n) Tableros y boletines.
  - ñ) Dónde conseguir herramienta.
- 4) COMENTAR OTRAS CONDICIONES DEL TRABAJO.
- a) Pagos de salarios.
  - b) Tiempo extra y forma de computarlo.

- c) Pago de días festivos.
- ch) Día y método de pago de salario.
- d) Pago de vacaciones.
- e) Efecto de faltas no justificadas.
- f) Necesidad de reportar las faltas.
- g) A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
- h) Reglas de seguridad.
- i) Limpieza y aseo del área de trabajo.
- j) Aseo personal.
- k) Prohibición de bebidas intoxicantes.

5). COLOCAR AL NUEVO TRABAJADOR EN SU TRABAJO

- a) Normas de calidad.
- b) Normas de trabajo.

6). SEGUIR LAS 4 ETAPAS DE UN BUEN ENTRENAMIENTO

- a) Preparar al operario.
- b) Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad)
- c) Probar el desempeño del entrenado.

ch) Inspeccionar continuamente al entrenado.

El supervisor usará esta lista para asegurarse que -  
ha comentado cada uno de los puntos esenciales para la intro--  
ducción correcta del nuevo elemento.

Lo importante es comentar los puntos con los trabaja--  
dores de recién ingreso.

La actitud del supervisor es tan importante como el -  
tema sobre el cual está hablando.

#### F) CONTROL DEL PROGRAMA DE INDUCCION

Es muy importante definir en forma clara y precisa -  
las normas de acogida.

A este fin y para comprobar que ningún detalle sea -  
descuidado es conveniente preparar una ficha de control de re--  
cepción por cada nuevo ingreso.

La ficha indica las diversas acciones de recepción, -  
tales como:

La fecha de iniciación.

El servicio responsable a realizar por cada nuevo -  
empleado para su puesta en práctica.

Una ficha de esta naturaleza puede prepararse de la -  
siguiente manera:

En la primera columna se relacionan todas las infor--  
maciones útiles acerca del nuevo empleado.

En la segunda se indican relacionadas con cada una - de las informaciones, la persona o el servicio encargados de facilitarla.

En la tercera se precisa cuando han de facilitarse -- las informaciones.

En las columnas sucesivas se debe anotar la fecha en - que ha sido efectuada la acción de recepción del nuevo trabajador.

La firma de quien la ha llevado a cabo.

Al finalizar el programa, se devuelve al servicio o - departamento de personal una copia de la ficha.

Con el fin de que la incluya en el expediente del - - empleado.

#### EXPEDIENTE

Se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización.

Estará compuesta por una carpeta con su:

Solicitud

Copia del contrato de trabajo.

Aviso de alta al Sindicato.

Al Seguro Social

Al Registro Federal de Causantes.

Los aumentos de sueldo.

Calificación de méritos.

Castigos etc.

Una segunda copia puede ser entregada al jefe del -  
nuevo miembro de la empresa.



CAPITULO VII  
INVESTIGACION DE CAMPO

- A) CONCEPTO. (INDUSTRIA CHOCOLATERA)
- A.1) En donde hay.
  - A.2) Esto a la vez se compone
  - A.3) Que a su vez se subdividen, en:
    - 1º Area. Cocoa.
    - 2º Area. Chocolate.
    - 3º Area. Dulces.
- B) EVOLUCION (INDUSTRIA CHOCOLATERA)
- B.1) Antes.
  - B.2) Ahora
- C) METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.
- C.1) Objetivo.
  - C.2) Elaboración del cuestionario.
  - C.3) Cuestionario  
(Recopilación de información)
  - C.3.1) Notas.
  - C.4) Análisis de la información.

CAPITULO VII  
INVESTIGACION DE CAMPO

A) CONCEPTO (INDUSTRIA CHOCOLATERA).

Es un lugar en donde se reune tanto sustancias como --  
materias primas comestibles, que más tarde son elaboradas y --  
transformadas en chocolates, dulces (golosinas).

Que luego son producidas, para el consumidor.

A) CONCEPTO. (INDUSTRIA CHOCOLATERA).

Conjunto de operaciones materiales necesarias para la-  
obtención o transformación de un producto natural.

A.1) En donde hay.

El recurso humano, el recurso técnico, y el recurso --  
material.

A.2) Y esto a la vez se compone.

De 3 áreas, principales.

1. Area Cocoa.
2. Area Chocolate.
3. Area. Dulces

A.3) Que a su vez se subdividen.

En: 1 AREA. Cocoa.

- a) Cocoa líquida
- b) Cocoa en polvo.

2 AREA. Chocolate

- a) Chocolate en polvo.
- b) Chocolate en tablilla.

3 AREA. Dulces.

- a) Caramelos. (compactos) (Lab. especial)
- b) Caramelos. (inflados) (con o sin chocolate)

Y CADA UNA TIENE

1 AREA. Cocoa

a) Cocoa líquida.

- 1º Se recibe el cacao
- 2º Pasa a la tolba.
- 3º Se selecciona para quitar impurezas
- 4º Pasa al tostador.
- 5º Quebrador.
- 6º Seleccionador.
- 7º Almacenamiento.
- 8º Molino.
- 9º Sale líquido.
- 10º Pasa a separación de grasas.
- 11º Pasa al laboratorio.
- 12º Se descarga en bombas.
- 13º Se empaca.

## b) Cocoa en polvo.

- 1° Se recibe el cacao.
- 2° Pasa a la tolba.
- 3° Se selecciona para quitar impurezas.
- 4° Pasa al tostador.
- 5° Quebrador.
- 6° Seleccionador.
- 7° Almacenamiento.
- 8° Molino
- 9° Pasa a prensa.
- 10° Pasa a separación de grasas.
- 11° Se pulveriza.
- 12° Pasa al laboratorio.
- 13° Se descarga.
- 14° Se empaca.

## 2 AREA. Chocolate.

## a) Chocolate en polvo.

- 1° Se recibe el cacao.
- 2° Pasa a la tolba.
- 3° Se selecciona para quitar impurezas.
- 4° Pasa al tostador.
- 5° Quebrador.
- 6° Seleccionador.
- 7° Almacenamiento.
- 8° Molino.
- 9° Pasa a prensa.
- 10° Separación de grasas.
- 11° Se pulveriza.
- 12° Pasa al laboratorio
- 13° Se descarga.
- 14° Se empaca.

## b) Chocolate en tablilla.

- 1° Se recibe el cacao.
- 2° Pasa a la tolva.
- 3° Se selecciona para quitar impurezas.
- 4° Pasa al tostador.
- 5° Quebrador.
- 6° Seleccionador.
- 7° Almacenamiento.
- 8° Molino.
- 9° Pasa a la prensa.
- 10° Se le agrega la grasa del cacao, el chocolate.
- 11° Se hace una masa.
- 12° Se traslada al conchado en donde se mezcla segun-  
la calidad del chocolate.
- 13° Pasa al laboratorio.
- 14° Se descarga por bombas.
- 15° Se pone en moldes.
- 16° Se refrigeran.
- 17° Se envuelven.
- 18° Se empaca.

## 3 AREA. Dulces.

## a) Caramelos. (Compactos).

- 1° Se hace jarabe.
- 2° Se cocer a 140° grados.
- 3° Se agrega esencias.
- 4° Se agrega color.
- 5° Se reduce.
- 6° Se da forma.
- 7° Se enfria.
- 8° Se envuelve.
- 9° Se empaca.

## LABORATORIO ESPECIAL

En este se hacen:

1) Chocolates manuales. (moldeados manualmente).

2) Y se cubren pasas, con chocolate.

b) Caramelo (inflado) (sin chocolate)

1° Se hace jarabe.

2° Se coce a 140°grados.

3° Se agrega esencias.

4° Se agrega color.

5° Pasa a un aparato especial en donde es inflado - -  
con aire.

6° Una vez inflado pasa a unas gondolas.

7° Se envuelve.

8° Se empaca.

b) Caramelo. (inflado) (con chocolate)

1° Se hace jarabe.

2° Se coce a 140°grados.

3° Se agrega esencias.

4° Se agrega color.

5° Pasa a un aparato especial en donde es inflado  
con aire.

6° Una vez inflado pasa a unas gondolas.

7° Se cubre, con chocolate.

8° Se enfria.

9° Se envuelve.

10° Se empaca.

B) EVOLUCION (INDUSTRIA CHOCOLATERA).

B.1) Antes.

2 de junio de 1905 laboratorio en Greensboro North Carolina se inicio lo que hoy es Richardson-Merrell Inc.

En 1905 en la ciudad de Greensboro, North Carolina -- U.S.A.

Cuando un farmacéutico de nombre Lunsford Richardson invento un medicamento de gran efectividad para aliviar las -- molestias del resfriado, que bautizo con el nombre de Vick - - VapoRub.

Con la fabricación de este producto, el Sr. Lunsford-Richardson inicia su intervención en el mercado de productos - medicinales populares en Estados Unidos

Fundando la compañía "Los Remedios de la Familia Vick"

La lera aventura del Sr. Richardson fue la compra de una farmacia en Selma. N.C.

La cual vende posteriormente para abrir en Greensboro una farmacia más grande con el fin de desarrollar su propia -- línea de productos y satisfacer la demanda de la gente que necesitaba de medicinas para dolores de cabeza, emplastes -- contra la tos, dolores de garganta y musculares.

Existian 21 productos entre los que sobresalian las - pastillas Vick y Vick Vapo Rub.

Richardson vuelve a vender su farmacia y comienza una nueva compañía para todo tipo de medicinas.

Sus accionistas estaban mas interesados en recibir los dividendos que en invertir para seguir creciendo, por esta razón, 7 años mas tarde Richardson vendio y con todo su capital- 8,000.00 \$ Dólares compra nuevamente su famosa línea Vick comenzando por su cuenta a los 50 años de edad, su propia compañía a la que le puso el nombre de "The Vick Chemical Company".

La Vick Chemical Company promovi6 su nombre sus productos a través de los Estados Unidos y pronto en todo el mundo.

Alrededor de 1937, la Gerencia Vick decidio que, a pesar de estar firmemente establecidos dentro de la industria -- Farmacéutica con sus múltiples productos para el resfriado.

Su posición estaba amenazada, si alguien llegara a encontrar un "remedio" para el resfriado común.

En otras palabras sus ventas y ganancias dependian demasiado de un solo tipo de producto por lo tanto decidieron -- diversificarse penetrando en otros campos que aunque diferentes, se relacionan entre sí.

Entraron al campo ético farmacéutico con la compra de la compañía "The Wm S Merrell" de Cincinnati Ohio, La compañía farmacéutica mas antigua en los Estados Unidos, fundada en - - 1828.

La historia de Merrell comenzó cuando un joven farmacéutico llamado William Stanley Merrell.



Se lanza a una pequeña aventura empresarial con el - objeto de ganar suficiente dinero para continuar con sus estudios de medicina y llegar a ser médico.

Así hace sus ventas en su farmacia de occidente.

Dandose cuenta de que sus ingresos eran tan buenos como los de un científico y que además proporcionaba un servicio a la comunidad, Merrell cambio su idea de practicar la medicina y se dedico al desarrollo y producción de drogas de calidad.

En su carrera de boticario logro producir una línea -- completa de drogas, polvos y medicamentos al igual que se dedicaba hacer formulas y soluciones.

En 1878 más de 1,000 productos estaban a disposición - de la compañía incluyendo ácido salicilico, el principal ingrediente de la aspirina.

Las cosas no siempre fueron fáciles para el negocio.

Tubieron grandes problemas financieros debido a que - la fuerte competencia hizo que disminuyeran sus ventas a tal -- grado, que tuvo que cerrar sus sucursales.

La compañía tuvo la oportunidad de reconstruir el negocio a partir de 1913 las ventas incrementaron recobrandose de - las perdidas

Cuando Vick Chemical. Co. adquirio a The Merrell Com-- pany en el año de 1937.

Vick decidió invertir una cantidad considerable de dinero en investigaciones (para producir nuevos productos), en --

personal altamente capacitado y nuevas facilidades para la -- planta de producción, haciendo énfasis en la investigación.

Para 1940 los productos Merrell llegaron a ser muy -- conocidos y aceptados por la profesión médica de los Estados -- Unidos, y de más de 30 países del mundo.

La adquisición Merrell tuvo tanto éxito que la Gerencia Vick decidió comprar otras compañías no solo dentro de la industria, farmacéutica sino también dentro de la industria -- química de plásticos y dentro del campo veterinario.

En 1960, Vick Chemical se había diversificado tanto, -- que su nombre ya no transmitía una impresión real del objetivo de la Compañía.

Por lo tanto decidió cambiar su nombre a Richardson -- Merrell Inc.

Usando el nombre de la familia Richardson del fundador de la compañía Vick Chemical y el nombre de la familia -- Merrell del fundador de la compañía The Wm. S. Merrell.

Así se inició un programa de adquisiciones y diversificaciones con objeto de consolidar y acelerar el crecimiento integral de la compañía y en el año de 1941 se adquirió prince Marcha Belli. Inc.

Fabricante de productos de perfumeria y cosméticos.

En el año de 1922 se inició la distribución de los -- productos Vick en Méx. a través de la Compañía L. G. Aguilar.

Tuvo gran éxito.

Inicialmente se constituyeron y trabajaron como empresas independientes "Vick de Méx, S. A. de C. V."

y "Laboratorios Merrell National, S.A. de C.V."

Debido al crecimiento económico de México, su estabilidad y la gran aceptación del público por nuestros productos-Richardson Merrell, Inc. decidió construir en 1963 una moderna planta que reuniera a las 2 compañías.

Con el deseo de diversificar nuestro campo de acción-RMSA de C.V. en 1964 adquiere los laboratorios Picot.

Fabricantes de los famosos productos Sal de Uvas Picot y Choco Milk.

Y en 1966 "Larin" la fabrica más antigua y de mayor prestigio e importancia en México dentro de la industria chocolatera.

Entendemos que las finalidades de nuestra empresa son producir mejores productos para beneficio de nuestros consumidores crear obtimas condiciones de trabajo y encontrar las formulas para pagar mejores salarios cuidando la permanencia del personal.

Las grandes realizaciones de RMSA ha sido con el objeto de lograr una marcha ininterrumpida en el progreso de la empresa.

B.2) Ahora.

Teniendo en si actualmente:

9 Divisiones.

Vicks, división para el cuidado de la salud, Wilton - Connecticut.

Los mercados de la división Vick en E.E.U.U. y los -- del cuidado de la salud y de tocador de Canadá en la mayoría - de los productos de esta división tienen la marca Vick además del nombre del propio producto.

La casa matriz se encuentra en Wilton Connecticut.

Las fabricas situadas en:

Hatboro.  
Pennsylvania.  
Greensboro.  
Nort Carolina

Producen y distribuyen:

Productos medicinales.  
Productos de tocador.

2 Divisiones en E.E.U.U. y Canadá y 2 Internacionales.

Vicks, división de productos de tocador Wilton, Connecticut.

Producen y Distribuyen:

Productos medicinales.

Productos de tocador.

Vendiendo así:

Enjuague bucal lavioris.

Pasta dental Benzodent, Fixodent y Kleenite.

Medicamentos para la piel como:

Clearasil y torex (limpiadores medicados).

Clearasil. (jabón).

Clearasil oil (crema humectante de belleza).

Clearasil Olay. (crema de noche rejuvenecedora)

La casa matriz esta:

Wilton.

Connecticut.

Mount Vernon.

Vick International, Europe/Africa División

Paris Francia división responsable de la venta de ---  
productos Vick.

Producen y Distribuyen:

Shampoos.

Especialidades dermatologicas.

Productos especializados para bebés.

Antisépticos para la esterilización de pañales.

Vick, Internacional Latin América/Fareast división. Wilton  
Conn U.S.A.

División responsable de la venta de: choco-Milk.

Dulces.

Chocolates Larín

Sal de Uvas.

Productos Vick.

Analgesico Impact.

Tabletas Laxantes. (colac).

Productos de tocador.

Desinfectantes para pañales.

Insecticida Pea-Beau.

Vick International división vende productos en 160 países, ---  
aparte de E.E.U.U. y Canadá.

Merrell National Laboratories División Cincinnati. Ohio, U.S.A.

Teniendo 2 divisiones farmaceuticas.

William S. Merrell Company of Cincinnati. en Ohio.

Y National Drugs Company of Philadelphia.

Produciendo así más de 180 productos farmacéuticos y biológicos.

Incluyendo así una variedad de vacunas. Siendo los - únicos productores en los E.U. de la vacuna contra la fiebre - amarilla.

Merrell International División Wilton Conn. U.S.A.

División dedicada a la producción y venta de produc-- tos farmacéuticos y biológicos fuera de los E.E.U.U. y Canadá.

Jensen-Salsbery Laboratories división. en Kansas City. Mo. U.S.A.

Producen y Venden.

Productos farmacéuticos y biológicos.

Así como instrumental quirúrgico para el tratamiento- y prevención de las enfermedades de los animales.

División J.T. Baker Diagnósticos,  
en Bethlemlen.

Fabrica y Produce:

Línea completa de reactivos.

Línea de contadores de células hematólogicas que se - utilizan en hospitales y laboratorios clínicos en todo el mun- do.

Línea completa de instrumentos para reactivos que se -  
utilizan conjuntamente, con los contadores de células.

Tinturas hematológicas:

Línea de estuches de diagnóstico de enzimas para uso -  
en los laboratorios clínicos.

FormBy S Inc.

Establecida en 1970. comprandola Richardson Merrell -  
en marzo de 1978.

Producen y Venden.

Línea de productos especializados en el terminado y -  
cuidado de la madera y mobiliario.

Siendo así los únicos en el mercado.

La casa matriz y la fábrica se encuentra en:

Olive Branch.  
y Mississippi.

## C) METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### c.1) Objetivo.

El objetivo de esta investigación, es el conocer la -  
forma en que la industria chocolatera (Larín)



Lleva a cabo el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Porque considero que el elemento humano es de vital importancia para la realización de la totalidad de las actividades que se realiza en la industria chocolatera. (Larín). Y que de ello depende el éxito o fracaso de la industria chocolatera.

Es por ello que quise enfocar este estudio, hacia las funciones de reclutamiento, selección e inducción de personal que son esenciales para la captación de elementos humanos que ayuden al logro de los objetivos y el buen funcionamiento de esta organización.

#### c.2) Elaboración del cuestionario.

Uno de los instrumentos que utilice en esta investigación fue el cuestionario.

Basandome en los capitulos anteriores.

El cuestionario consta de preguntas.

Siendo (abiertas y cerradas).

Con objeto de darle al entrevistado la oportunidad -- de exponer más ampliamente las preguntas que se le hacen.

Esto lo hice con el fin de ver, conocer si llevan algun proceso de reclutamiento selección e inducción de personal. Y cual y como lo aplican, además de ver si este tiene mejoras o cambios.

## c.3) Cuestionario. (recopilación de información)

## Recopilación de información.

## 1) Razón Social.

Richardson Vicks. S. A. de C.V.

División Larín.

## 2) Domicilio. Avenida Ejercito Nacional No. 559, Méx..17, D.F.

## 3) Tel. 5-45-63-00.

## 4) Nombre y puesto del entrevistado.

Puesto: Jefe de Reclutamiento, Selección e Inducción de --  
personal.

Nombre: Elva Patricia Villafuerte Ancira.

## 5) Fecha. 15-junio-83.

1) Tiene algun método o proceso de reclutamiento, selección -  
e inducción de personal.

SI ( X )

NO ( )

¿Cuál?

1) Se recibe una requisición de personal debidamente autoriza  
do.

## 2) Se recluta el personal.

lero se hace un reclutamiento interno.

Van al inventario de recursos humanos.

Dentro de esta, ven todos los aspectos de cada uno de los empleados, para ver cual es la persona más idonia al pues to.

Al mismo tiempo, que la Jefa del departamento de re-  
clutamiento, selección e inducción de personal, ve su expedien-  
te, el empleado es también entrevistado por esta.

Una vez hecho estas dos cosas o pasos se toma la decisión.

Si el empleado es apto, se le comunica, al mismo tiem po que al Jefe de su área, para que este de su aprobación dedejarlo ir, o promoverlo, al mismo tiempo que también se le comunica - al otro Jefe de área al que va a pasar o a ser su proximo Jefe.

Cuando no es apto, queda este donde esta. Y se bus ca fuera de la compañía.

Dentro del reclutamiento externo.

El ler medio que se busca es el:

Gratis como:

- A) Cedepeca = bolsa de trabajo de delegaciones.
- B) Universidades. (bolsas de trabajo).
- C) Escuelas técnicas. (bolsa de trabajo).
- CH) Crea.

D) Asociación civil.

E) Grupo de intercambio de vacantes.  
(intercambio de personas de una compañía a otra).

F) Piratas. (Personas que se llevan empleados de esa compañía a otra).

Dentro de las no gratuitas.

A) Periódico.

B) Agencia de colocación de empleo.

Dentro de estas.

La más utilizada e importante dentro de los medios gratuitos, es:

A) La CEDEPECA.

La más utilizada e importante dentro de los medios no gratuitos es:

A) El periódico

3) Llenan solicitud de personal.

4) Después pasa a entrevista con la jefa del depto. de reclutamiento, selección e Inducción de personal.

En donde la entrevista es verbal, y personal.

- 5) Después pasa con el Jefe del área que requirió el personal
- 6) Este hace la prueba técnica.
- 7) Este reporta si cubrió los requisitos o no por medio de un escrito, en donde también expresa algún comentario adicional.

Sobre el empleado que va a pedir trabajo.

- 8) Si de este escrito el resultado es negativo, se le comunica al aspirante, diciendole la causa o motivo por el cual no se le contrata.
- 9) Se le indica al no contratado, o aconseja para que es - - idonio, y donde puede conseguir algo sobre lo que, el es - bueno.
- 10) Si de este escrito, el resultado es positivo.
- 11) Pasa con el jefe o (jefa) del depto de reclutamiento, selección e inducción, de personal. a: entrevista profunda.
- 12) En esta entrevista profunda, Se hace oral y escrita.  
En donde se pregunta:

A) Datos generales de el como son:

Nombre.

Edad.

Sexo.

Edo. Civil Si es soltero o no.

Cuanta gente depende de él.

Nombre de estas personas

Nombre de familiares cercanos a él.

Nombre de conocidos (con sus respectivos tels y direcciones).

Nombre de los padres.

Historia personal.

Historia escolar.

Historia laboral.

- 13) Despues: en algunos casos según el puesto en donde va en juego el prestigio de la Cía.

Como son en este caso los: vendedores o representantes o agentes de relaciones industriales.

Se les hace un examen sicometrico.

- 14) Si en la etapa anterior, el resultado sale negativo, en alguno de los varios aspirantes, a algún puesto de la Cía.

Se le comunica de inmediato, el porque no es apto para ese puesto.

Indicandosele otros lugares a donde ir.

- 15) Si el resultado sale positivo se seguira adelante.
- 16) De haber una sola persona, la que sigue o va en esa etapa, no hay problema seguira adelante, con los demás pasos como los tiene indicados o ya establecidos la jefa del -- depto, de reclutamiento, selección, e inducción de personal.

Pero si de haber más de una persona en esta etapa. -- por ejem 3 personas.

Entonces lo que se hace es lo siguiente: de acuerdo - a las características de cada uno de los aspirantes, que haya visto o sacado la jefa del depto de reclutamiento selección, - e inducción de personal que en este caso es una sicologa.

Lo comenta con el Jefe del área lo sucedido.

Este de acuerdo a lo que le comente la jefa del depto. de reclutamiento, selección e inducción del personal. Mas los exámenes que el haya hecho, con los aspirantes, que en este -- caso son, prácticos y técnicos como algunos puestos los requieren.

Este tomara la última palabra.

Si es aceptado o no.

Cual de los 3 aspirantes queda.

Si se necesitan los 3. Los 3 se quedan.

Si necesita uno de esos 3. escojera 1.

Al que a él, le convenga, de acuerdo con lo anterior-- que comente.

- 17) A los otros 2 rechazados, se les anotara para futuros candidatos, a ese puesto.

Guardandoseles sus exámenes, entrevistas y solicitudes, - en el archivo.

- 18) Al que se le dijo que si.  
Se le pide sus documentos. como:

A) Ser mayores de 16 años.

- B) Acta de nacimiento. (original).
- C) Acta de matrimonio (solo personas casadas).
- CH) Cartilla Militar. (personal masculino)
- D) Certificado de estudios.
- E) Credencial del registro federal de causantes. (Cedula IV).
- F) Credencial del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- G) 2 Fotografías recientes, tamaño infantil.
- H) 2 cartas de recomendación de empleos anteriores.
- i) Tarjeta de salud vigente. (personal de producción, -- tiendas y ventas).
- J) Identificación personal.

Entregar: copias y originales.

- 19) Después se le dice verbalmente las reglas del juego. como:
  - Que políticas predominan en la empresa
  - Que comportamiento debe de seguir dentro de la -- empresa.
- 20) Después: se pasa a examen médico.

Si el médico dice: no, no se le contrata.  
 Si el médico dice que: si, se sigue adelante.



20) Que en este caso viene a ser la contratación, del candidato.

Llevando así, todo lo que requiere o se necesita, para --  
contratar al candidato o aspirante.

21) Despues: lo pasan con el jefe del área mismo queda la inducción en el depto.

22) Y 15 días después, se hace la inducción a la empresa o --  
Cía. por medio de:

A) Audiovisuales.

B) Se hablan de las políticas de la Cía.

C) Se explican medidas de seguridad.

CH) Se recorre físicamente la planta

D) Se le entrega un manual de bienvenida.

E) Se le dice el plan de beneficios.

F) Se da folletos de medidas de seguridad.

G) Plan de pensiones.

H) Y revistas que da, edita la Cía. en donde se dice noti  
cias y novedades que ocurre o acontece dentro de la -  
Cía.

Todo esto se da escrito y personalmente la jefa del -  
depto. de reclutamiento, selección e inducción del personal.

i) Además el reglamento interior de trabajo de la Cía.

J) Y un obsequio, de la cía.

23) A los 2 meses se realiza una entrevista de ajuste.

Para ver si se a sentido agusto o no dentro de la Cía.

Si se siente agusto con sus compañeros o no.

Con sus jefes de depto y de área o no.

Y el medio ambiente que lo rodea.

24) Después:

Se le hace una investigación socioeconómica.  
y laboral.

25) Si los 2 los pasa las (2 investigaciones).

Se le da la planta al trabajador.

(por todo el tiempo).

2) ¿Las formas que utilizan para la solicitud de empleo son:? (B)

A) Compradas.

B) Las diseña la compañía o empresa.

3) ¿Quién hace y lleva a cabo el proceso de reclutamiento, - selección, e inducción, de personal. es?:(B)

A) Jefe del área.

B) Jefe del departamento, de reclutamiento, selección, - e inducción del personal.

4) ¿Hacen entrevistas?

Si. 1er. Gral.

2º Profunda.

5) ¿Qué se busca en esta 2 entrevistas  
la gral y profunda?.

Se busca todo, y tambien dependiendo del puesto.

Por ejemplo:

1) Apariencia física.

2) Educación.

3) Experiencia.

4) Interes.

5) Que tantos conocimientos tiene acerca del puesto.

6) ¿Cuentan con un depto para aplicar los exámenes?.

No. Por falta de espacio.

7) ¿Tiene algún lugar donde recibir a los candidatos?.

No por falta de espacio.

8) ¿Influye para ustedes la contratación de parientes de personas que trabajan en la empresa?

Si, Mucho.

No se contrata parientes.

¿Por qué?

Porque no hay confidencialidad, formandose así chismes, -- entre una y otra persona, ocasionandose así pleitos entre parientes, de una y otra familia.

9) ¿Es importante para ustedes el estado civil de los aspirantes?.

Si dependiendo el puesto.

¿Por qué?

Porque si viaja porque así lo requiere el puesto, necesitara ser una persona soltera (o), para evitar que este -- tenga problemas con su familia.

10) ¿Quién le proporciona todo tipo de información necesaria -- al aspirante o candidato para que se integre a la empresa -- o cía?.

La jefa del depto. de reclutamiento, selección e inducción de personal.

11) ¿Cree que sirve el tener un programa de reclutamiento, selección, e inducción del personal?.

Si.

Por qué, saben así que no deben hacer y que si pueden -- hacer. Y cuales son las políticas de la Cía para su rápida adaptación.

## c.3.1) Notas:

Para obtener la información fue necesario visitar la industria chocolatera.

Ya que este lugar e industria es al que yo me enfoque a hacer mi tesis.

Con el fin de entrevistarme con el jefe del depto. de reclutamiento, selección, e inducción del personal.

Y aplicar el cuestionario que elabora

## c.4) Analisis de la Información.

Debido al desarrollo que ha tenido esta industria en México. Y la importancia que tiene para ellos el recurso humano.

Esta cuenta con su depto. de reclutamiento, selección e inducción del personal.

Claro esta que aunque con algunas fallas en el caso de no haber un lugar donde se recibiese a la gente y en donde se le apliquen exámenes.

Pero como todo aquello que es nuevo es susceptible de tener sus fallas, cuando se es nuevo o se empieza.

Contando así con una persona idonia al puesto siendo esta una sicologa.

Que tiene como objetivo que este depto. siga con sus funciones específicas, como el de reclutar, seleccionar, e inducir al personal, así como el de encontrar fallas a los programas ya existentes y hacer unos mejores de acuerdo -- a las necesidades existentes en la Cfa.

Antes la persona encargada de hacer todo este tipo de trámites, no era una persona capaz, ni capacitada.

Ni se contaba con este depto.

Pero día con día ellos, se han dado cuenta que ha sido necesario, el tener, un depto de este tipo y que la persona que este en ese depto sea una persona capaz.

Encontre que si tenían: A) Reclutamiento.

B) Selección.

C) Contratación.

CH) Inducción..

Y que estas 4 fases las tenían en vías de desarrollo, y mejorandolas cada día.

#### MATRIZ ADMINISTRATIVA

(De: Objetivo-Pregunta).

Objetivos.

- 1) Conocer la forma en que la industria (Larín) lleva a cabo el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

- 2) Verificar, si existe un departamento que lleve a cabo estas funciones.
- 3) Verificar, si la persona responsable de este depto y sistema, es idonia al puesto.
- 4) Verificar, si existe un sistema, de reclut, selecc, e inducc, del personal.
- 5) Verificar, si el sistema va de acuerdo a la realidad.

Obejtivo. 1) Preguntas No. (s) 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, --  
10, 11.

Objetivo 2) Preguntas. No. (s) 6, 7, 11.

Objetivo. 3) Preguntas No. (s) 3, 10, 11.

Objetivo. 4) Preguntas No, (s) 1, 3, 4, 5, 7, 8. 9, 10, 11.

Objetivo. 5) Preguntas No. (s) 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.

CAPITULO VIII  
LA INDUSTRIA CHOCOLATERA EN MEXICO

- A) INTRODUCCION
- B) ANTECEDENTES
- C) PANORAMA GENERAL
- CH) PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA ELABORADORA DE COCOA Y CHOCOLATE
  - Ch.1) DEFINICION
  - Ch.2) NUMERO DE EMPRESAS
  - Ch.3) GRADO DE CONCENTRACION
  - Ch.4) BARRERAS DE ENTRADA
- D) ESCENARIO DEL MERCADO
  - D.1) PRODUCCION
  - D.2) DEMANDA
  - D.3) COMERCIO EXTERIOR
  - D.4) PRECIOS
- E) ESCENARIO ECONOMICO
  - E.1) PARTICIPACION EN EL PIB DEL SECTOR MANUFACTURERO
  - E.2) EMPLEO
  - E.3) SUELDOS, SALARIOS, Y PRESTACIONES
  - E.4) INVERSION
- F) ESCENARIO FINANCIERO



- F.1) OFERTA Y DEMANDA
- G) ESCENARIO INTERNACIONAL
  - G.1) PRODUCCION
  - G.2) EXPORTACIONES
  - G.3) IMPORTACIONES
  - G.4) PRECIOS
- H) SITUACION ACTUAL Y PERSPECTIVAS
- I) CONCLUSIONES
- J) LINEAMIENTOS DE POLITICA Y ESTRATEGIA
  - J.1) OBJETIVOS

CAPITULO VIII  
LA INDUSTRIA CHOCOLATERA EN MEXICO

A). INTRODUCCION

Utilizado no solo como bebida, el cacao se acostumbraba también como moneda de uso, corriente, en la época de la conquista española.

El cacao, originario de mesoamerica. Es un fruto con su cascara de costillas muy marcadas, de color verde o rojizo, puntiagudo en su extremo y de menor tamaño que las almendras.

A partir de la segunda mitad del siglo XVI, se inicio su exportación a España.

Al agregarle diversas, substancias en el proceso de elaboración de chocolate, su consumo se extendió por toda Europa.

En el siglo XIX el cultivo del grano se desarrolla intensamente destacando en la actividad.

Africa, Ecuador y Brasil, pasando a ser en la actualidad, Africa la principal rama productora del mundo que para el año 1976 contribuyo con el 60% de la producción mundial del cacao.

Mediante el proceso del cacao beneficiado, las empresas logran obtener insumos (manteca y polvo de cacao) y productos de consumo directo (cocoa, chocolate macizo y en polvo).

Esta industria es básicamente consumidora de azúcar y cacao como materias primas principales.

Razón por la cual se ha atravesado por situaciones diffíciles debido a los problemas de los productos antes señalados.

Los principales productos elaborados son:

- 1) Chocolate de mesa.
- 2) Chocolate golosina.
- 3) Los caramelos.
- 4) Chiclosos.
- 5) Chicles.

La industria cuenta con tecnología relativamente moderna.

Por sus posibles economías de escala, en la producción de grandes volúmenes permitiría la reducción de costos de producción.

Sin embargo dada la capacidad instalada es aprovechada en un 60%, se producen algunas deseconomías.

Mismas que sumadas a la elevación del costo de mano de obra y de los precios de las materias primas han puesto en difícil situación a las empresas del ramo.

La calidad de sus productos es buena, solo en el caso del chocolate no se puede competir con el extranjero.

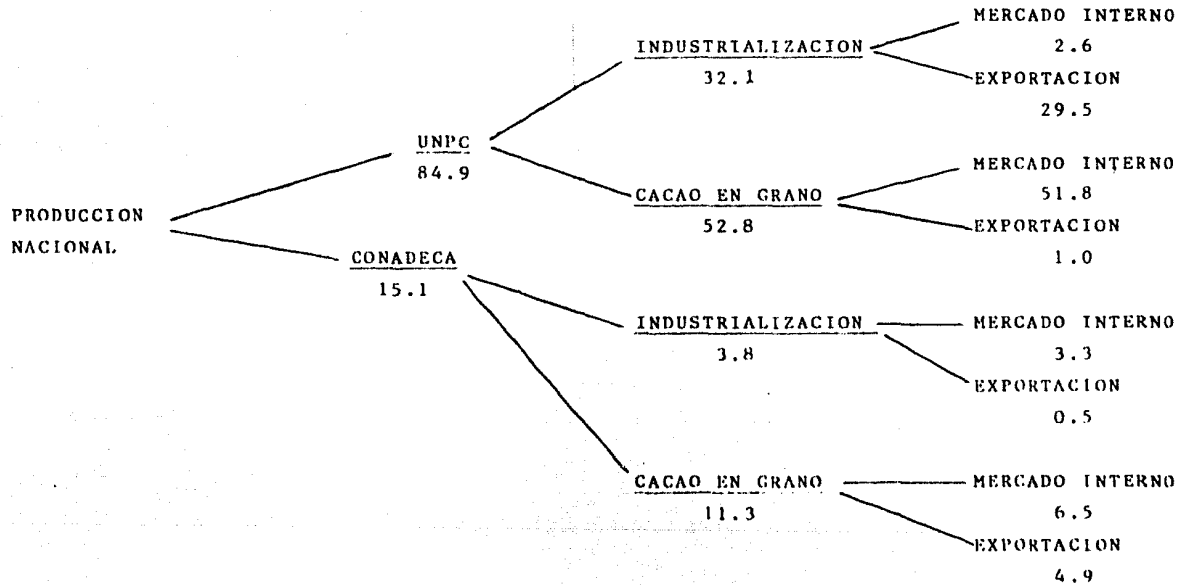
Debido a que la calidad del cacao y sus graves problemas no permiten la exportación de este producto a los mercados internacionales.

No obstante lo anterior. La producción se ha aumentado en gran medida.

Los establecimientos han disminuido, lo que indica una integración creciente de la industria que implica, la transformación de empresas tradicionales en modernas plantas.

Ejem. "Fábrica de Dulces y Chocolates "Larín".

DESTINO DEL CACAO EN MEXICO  
1979  
PORCIENTOS



FUENTE: CONADECA. UNPC.

## B). ANTECEDENTES

En el año de 1975, la industria elaboradora de cacao y chocolate, estaba constituida por 33 empresas.

Con un personal ocupado total promedio de 1,051 gentes.

Con una producción bruta total 528,619 (millones de pesos).

Para 1979 la cifra de establecimientos se elevó a 52.

El estado solo, participaba en una empresa, a través de Conadeca.

Las empresas productoras de cacao estados de la República, de los cuales los, estados de Jalisco y Michoacan generan casi el 60% de la producción.

Las empresas localizadas en los Estados de Tabasco y Chiapas solo elaboran un tercio de la producción nacional de derivados de cacao el cual es destinado casi en su totalidad al mercado externo.

En 1979, el 11% de los establecimientos representado por 6 empresas, generaron el 66.5% del valor de la producción total. Las empresas medianas 21.2% del total.

Las empresas pequeñas el 14.4% total.

El número de personas ocupadas en 1979 fue de 1896 la cual representa un incremento promedio anual del 1.9%.

## C). PANORAMA GENERAL.

La producción nacional de cacao, durante la última - década se ha caracterizado por frecuentes fluctuaciones debidas tanto en las variaciones de la superficie cosechada como a las condiciones climatológicas imperantes.

Con objeto de impulsar y mejorar el cultivo de cacao así como el de regular la oferta y la demanda del grano, el - gobierno federal creó en 1973 la comisión nacional del cacao. (Conadeca).

Este organismo regula las ventas del cacao, tanto en el mercado interno como en el internacional.

Y participa directamente en la comercialización del - grano y sus derivados.

Por otro lado desde hace 19 años existe la unión na - cional de productores de cacao. Que agrupa actualmente 19 -- asociaciones locales de productores y a 3 Regionales.

Este organismo tiene como funciones principales la - de realizar investigaciones agrícolas para elevar los rendi - mientos del cultivo.

Promover la industrialización del cacao.

Realizar ventas en común.

Tramitar créditos para los productores.

Prestar diversos servicios sociales a sus miembros.

Estos dos organismos captan totalmente la producción

nacional del cacao.

Durante los últimos 3 años Conadeca absorbió entre - un 15 y 20% de la producción. -

Y la UNPC entre el 80 y 85% de la misma.

Para estimular el cultivo del cacao, el gobierno fija un precio mínimo de compra a los productos.

Precios del cacao en grano en el Mercado Nacional.

<u>AÑO.</u>	<u>PESOS POR KILO.</u>
1971	\$ 11.00
1972	11.00
1973	12.50
1974	16.00
1975	17.75
1976	25.25
1977	41.50
1978	54.50
1979	62.00

FUENTE CONADECA.

El diagrama A muestra el destino del cacao en México en el último año.

Como puede inferirse, en una primera etapa las 2 instituciones que captan la producción de cacao, industrializan alrededor del 36% del total, volumen que es destinado en su mayoría al mercado externo.

El 64% restante lo comercializan en grano y fundamen



## CUADRO 1

## 3). PANORAMA GENERAL

## PRODUCCION, CONSUMO Y COMERCIO EXTERIOR DE CACAO

AÑOS	SUPERFICIE COSECHADA (MILES DE- HAS.)	RENDIMIENTO MEDIO POR HECTAREA - (KGS.)	PRODUCCION (MILES DE- TONS.)	PRECIO ME DIO RURAL (PESOS POR TON.)	VALOR DE LA PRO - DUCCION - (MILLONES DE PESOS)	COMERCIO EXT. (MI LES DE - TONS) - EXPORT IMP	CONSUMO NACIONAL APARENTE (MILES - DE TONS)
1970	75.9	389	28.8	6 691	192.9	14.0 0.4	15.2
1971	78.4	334	26.1	6 710	175.4	13.8 0.3	12.6
1972	78.4	485	38.0	7 712	293.3	26.1 0.4	12.3
1973	80.3	409	32.8	8 828	289.7	13.7 0.2	19.3
1974	82.4	423	34.8	13 304	463.1	15.9 0.4	19.3
1975	72.4	464	33.6	14 202	477.1	8.0 0.3	25.9
1976	72.4	428	31.0	18 684	579.2	24.7 0.4	6.7
1977	63.9	400	25.6	29 418	753.1	12.1 0.2	13.7
1978	81.3	427	34.7	29 510	1 024.0	14.3 0.1	20.5
1979*	61.2	583	35.7	54 375	1 941.2	15.5 ---	20.2

113

(\*) Cifras Preliminares

FUENTE: Dirección General de Economía Agrícola, SARH, Comisión Nacional del Cacao y Unión Nacional de Productores de Cacao.

talmente va dirigido a la industria nacional de fabricación - de cocoa y chocolate.

CH) PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA ELABORADORA DE COCOA Y CHOCOLATE.

Ch.1) Definición.

Esta rama industrial comprende aquellas empresas que procesan cacao beneficiado para obtener insumos: manteca y -- polvo de cacao. Y productos de consumo directo: cocoa, chocolate macizo y en polvo.

Ch.2) Número de Empresas.

En 1975 la rama estaba constituida por 33 empresas.

Para 1979 esa cifra se elevo a 52 establecimientos.

El estado solo participa en una empresa, a través de "Conadeca".

Fuente: Censo Industrial de: S.P.P. Conadeca. y -- UNPC.

Ch.3) Grado de Concentración.

Desde el punto de vista geográfico, la distribución de las empresas que integra la rama se concentra en el D.F. y en los estados de Jalisco y Michoacan que conjuntamente casi-generan el 60% de la producción de cocoa y chocolate.

Las empresas localizadas en los estados de Tabasco y Chiapas solo elaboran un tercio de la producción nacional de-

derivados de cacao que como ya se anotó es destinado casi en su totalidad al mercado externo.

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA RAMA  
1979

ENTIDAD	No. DE EMPRESAS	PORCIENTO
D.F.	16	30.8%
Jalisco	8	15.4%
Michoacan	7	13.5%
Oaxaca	6	11.5%
Edo. de Mex.	5	9.6%
Chiapas y Tabasco	4	7.7%
Guerrero	1	1.9%
S.L.P.	1	1.9%
Coahuila y Nuevo León	3	5.8%
Yucatán	<u>1</u>	<u>1.9%</u>
TOTAL	52	100.0%

La producción de la rama se encuentra notablemente - concentrada en un reducido número de empresas.

En 1979 el 11% de los establecimientos industriales, representado por 6 empresas, generaron el 66.5% del valor de la producción total.

Las empresas medianas que significan el 21.2% del total, contribuyeron con el 19.1% del valor de la producción.

Las empresas pequeñas el 14.4% restante.

GRADO DE CONCENTRACION DE LA RAMA  
1979

TIPO DE EMPRESA	No. DE EMPRESAS	PORCIENTO	VALOR DE LA PRODUCCION (\$)	PORCIENTO
Grandes	6	11.5	3,112	66.5
Medianas	11	21.2	895	19.1
Pequeñas	<u>35</u>	<u>67.3</u>	<u>676</u>	<u>14.4</u>
TOTALES	52	100.0	4,683	100.0

#### Ch.4) Barreras de Entrada

La entrada de nuevas empresas se dificulta principalmente por la relativa saturación del mercado ya que la demanda real está cubierta en forma satisfactoria.

Sin embargo es necesario aclarar que esta demanda - se concentra en los estratos de altos ingresos. Los niveles de consumo de la mayoría de la población son reducidos debido a los elevados precios.

Otra barrera la representa el grado de concentración de la industria que se refleja en un notable control del mercado y de los canales de distribución por parte de las grandes empresas.

#### D) ESCENARIO DEL MERCADO.

##### D.1) Producción.

Durante el lapso analizado y comprendido de 1970-1979 la producción nacional de derivados del cacao creció a una ta

za promedio anual del 4.8%.

DESARROLLO DE LA PRODUCCION DE LA RAMA  
(TONELADAS)

CONCEPTO	VOLUMEN 1970(%)		VOLUMEN 1975(%)		VOLUMEN 1979(%)	
Manteca	9 042	48.9%	5 325	48.0%	12 516	45.8%
Cocoa y Choco.	<u>9 448</u>	<u>51.1%</u>	<u>5 769</u>	<u>52.0%</u>	<u>14 812</u>	<u>54.2%</u>
TOTALES	18 490	100.0%	11 094	100.0%	27 328	100.0%

El desplome que se observa en 1975. Obedecio fundamentalmente a la decisión de la mayoría de los productores de cacao de retener la venta de la mayor parte de su cosecha.

Ante las expectativas de una inminente alza en los precios internacionales del grano, lo que ocasiono un marcado descenso en los suministros de materia prima a la industria.

En 1979 la capacidad de producción utilizada por la industria fue en promedio de un 72%. Mientras que en 1975 -- este porcentaje fue de 38%.

#### D.2) Demanda.

Los productos elaborados del cacao van dirigidos a los estratos de mayor ingreso de la población. Ya que el elevado precio de estos productos limita el consumo de los estratos mayoritarios de la población.

Por contra parte el mercado exterior muestra un desarrollo mas acelerado.

Por lo que para el período 1970-1979, las ventas mexicanas de productos derivados del cacao al exterior crecieron a una tasa media del 12%, pasando de 4000 toneladas en 1970 a casi 9000 en 1979.

La producción nacional de derivados del cacao se orienta tanto al mercado interno como al internacional.

La estructura del mercado doméstico esta conformada en un 58% para consumo directo (chocolate macizo, en polvo y cocoa). y 42% como insumo industrial (manteca y cocoa).

No obstante que en algunos años los precios internacionales han desestimulado las exportaciones de productos del cacao. En general la demanda muestra una evolución favorable.

Incluso en los últimos años no ha sido posible cumplir con contratos concertados con diversas empresas internacionales para la venta de manteca de cacao.

Por ejem en 1978 quedaron pendientes de surtir 12 contratos por un total de 1,150 tons. y en 1979 no se cumplieron 20 contratos por un total de 2 780 tons.

#### ESTRUCTURA DEL MERCADO DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL CACAO.

CONCEPTO	1970	1975	1979
Oferta total	18 490	11 094	27 328
Consumo Interno			
Aparente	14 490	8 320	18 439
Consumo Directo	6 955	4 576	10 694
Uso Industrial	7 535	3 744	7 745
Demanda Exterior	4 000	2 774	11 669

## D.3) Comercio Exterior.

La comisión nacional del cacao y la unión nacional de productores de cacao son los dos organismos que realizan casi la totalidad de las exportaciones mexicanas de cacao y sus derivados.

Estas entidades concertan sus operaciones de venta al exterior mediante contratos.

Utilizando en la mayoría de los casos el sistema de ventas a futuro.

La evolución de las exportaciones durante los años de 1970, 1975 y 1979 se muestra en el cuadro siguiente.

## EXPORTACIONES DE CACAO Y DERIVADOS

CONCEPTO	1970		1975		1979	
	VOLUMEN (TONELADAS)	VALOR MILLONES (\$)	VOLUMEN TONELADAS	VALOR MILLONES (\$)	VOLUMEN TONELADAS	VALOR MILLONES(\$)
Cacao en grano.	9 986	69.4	4 569	84.7	6 562	498.9
Pastas de cacao	- -	--	32	0.6	400	36.1
Manteca de cacao	2 807	30.5	2 362	73.6	8 288	1032.2
Cocoa	944	3.0	689	6.8	300	37.5
Chocolate	274	2.7	291	3.2	- --	- --
<b>TOTAL</b>	<b>14 011</b>	<b>105.6</b>	<b>7 943</b>	<b>168.9</b>	<b>15 550</b>	<b>1595.5</b>

Como puede observarse el incremento de las exportaciones de cacao industrializado ha sido notablemente mayor, al de cacao en grano debido a los estímulos y apoyos del estado para el desarrollo de la industria cacaotera.

Que han hecho que los volúmenes exportados por esta, incluyan proporciones crecientes de productos elaborados.

En 1979 los clientes mas importantes para el cacao mexicano y sus derivados fueron en orden de importancia.

E.E.U.U. que adquirió un poco mas del 60% del total.

Los países bajos con el 15%.

Chile con el 8%.

La República Popular China con el 6%.

Alemania Oriental con el 4%.

Yugoslavia.

Francia.

Austria.

Alemania Federal.

Italia.

España.

Respecto a las importaciones, han sido insignificantes en los últimos años.

Alcanzando apenas alrededor de un millon y medio de pesos en 1978.

Correspondiendo en su mayor parte a cacao en polvo consumido en la zona Fronteriza Norte.

Como puede inferirse de lo anterior, el sector cacaotero nacional depende en buena medida de las exportaciones.



Por lo que las fluctuaciones en el mercado mundial - tanto en la oferta como en la demanda, así como en los precios tienen una importancia fundamental en el desarrollo de la actividad.

No obstante la política seguida por el gobierno otorga prioridad al abastecimiento de la industria nacional.

Y una vez logrado esto se racionalizan las exportaciones a fin de obtener las mejores condiciones en cuanto a volúmenes de venta y precios.

En este sentido es importante señalar que México participa activamente en el Convenio Internacional del cacao.

Así como en la organización funcional del mismo. Este convenio tiene por objeto regular el comercio mundial del grano.

A través de la fijación de los precios más adecuados, y del establecimiento de reservas estabilizadoras.

La comisión nacional del cacao es el organismo que representa al país ante esa organización internacional.

Además es la encargada de realizar las contribuciones a la reserva internacional del grano.

#### D.4) Precios.

La evolución del índice de precios para el período 1970-1979 fue sumamente acelerada.

El ritmo de crecimiento fue de 3 veces al del índice

de inflación del PIB.

EVOLUCION DEL INDICE DE PRECIOS DE LA RAMA

Concepto	1970	1975	1976	1977	1978	1979
Rama	100.0	280.3	499.5	1 064.4	1378.5	1422.8
Indice de In- flación del - PIB.	100.0	184.8	225.6	300.7	359.0	465.3

E) ESCENARIO ECONOMICO.

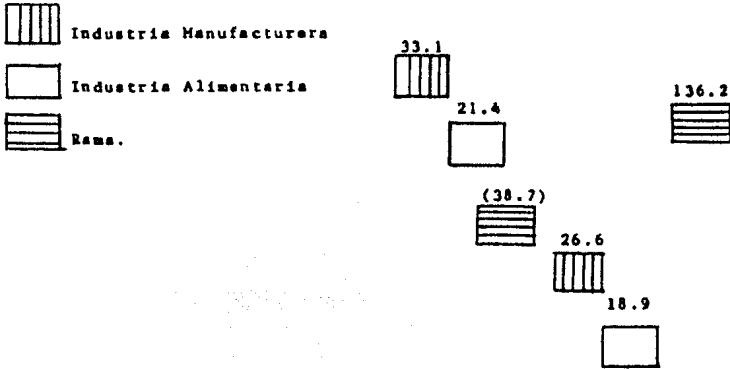
E.1) Participación en el PIB del Sector Manufacturero.

La rama participa en forma relativamente reducida - en el PIB del sector manufacturero.

En 1970 solo contribuye con el 0.15% disminuyendo a 0.08% en 1975. Debido a que durante ese periodo observo una tasa negativa.

De ese año a 1979 se observa una notable recuperación como consecuencia de un mayor crecimiento de la rama en relación a la industria manufacturera así en 1979 su participación se eleva al 0.2%.

EVOLUCION DEL PIB. (X)  
1970 - 1975



E.2) Empleo.

En 1979, el personal ocupado por la rama ascendió a un total de 1896, cifra que representa un incremento promedio anual de 1.9 respecto al año de 1970.

Es interesante señalar que en 1975, el número de empleados registro una marcada disminución respecto a 1970 debido al descenso que experimentaron las actividades de la rama.

PERSONAL OCUPADO EN LA INDUSTRIA DE FABRICACION DE COCOA Y CHOCOLATE

(1)	(2)	(3)
1970	1975	1979
1 '605	1 051	1 896

FUENTE: Censos Industriales 1970, 1975 y Dirección General de Estadística S.P.P.

### E.3) Sueldos, Salarios y Prestaciones.

No obstante que el personal ocupado en 1975 fue menor al de 1970.

Las remuneraciones totales experimentaron un incremento de 47.3%. Durante el mismo período al pasar de 35.5 a 52.4 millones de pesos.

En 1979 la rama pago un total de 267.6 millones de pesos.

O sea 6.5 veces la cantidad correspondiente a 1970.

En los 3 años analizados, el promedio de remuneraciones anuales por empleado fue:

22 118 pesos en 1970.

42 857 pesos en 1975.

141 139 pesos en 1980.

En términos reales las remuneraciones por empleado ocupado aumentaron en el lapso considerado, a una tasa promedio anual de 3.8%.

SUELDOS Y SALARIOS DE LA RAMA  
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	1970	1975	1979
Remuneraciones totales.	35.539	52.362	267.600
No. de Empleados.	1 605	1 051	1 896
Remuneración Promedio anual por empleado.	22.1	42.9	141.1

E.4) Inversión.

De 1970 - 1979 la inversión bruta se incremento a una tasa media de 52.0%.

Para 1979 la inversión aumento a 138.9 millones de los cuales el 72.3% correspondieron a maquinaria y equipo.

F) ESCENARIO FINANCIERO.

El desarrollo de los principales resultados financieros de la rama muestran un significativo avance en los últimos cinco años.

Las cifras de ventas se han multiplicado por 6 durante el período, 1975-79.

Debido fundamentalmente al extraordinario crecimiento de los precios.

Así mismo las utilidades sobre ventas han aumentado de 15.1% al 17.2% durante el mismo período.

EVOLUCION DE LAS UTILIDADES SOBRE VENTAS  
(PORCIENTOS)

1975	15.1
1976	15.8
1977	16.6
1978	17.8
1979	17.2

En el lapso considerado el valor de los activos fijos brutos aumento 6.6 veces, pasando de 87.1 a 574.7 millones de pesos.

Sin embargo, los montos de inversión anuales realizados han sido reducidos en relación a los niveles de utilidades alcanzadas y de los requerimientos para mejorar y ampliar la maquinaria y equipo productivo de la rama en forma significativa.

Esto se refleja en el hecho de que en general, los medios de producción no hayan experimentado avances notables en cuanto a innovaciones tecnológicas se refiere.

Lo que representara que para 1985 la producción alcance 39 mil 800 tons.

Es decir un incremento de solo 11% respecto a los niveles logrados en 1979.

PRONOSTICO DE LA PRODUCCION NACIONAL Y DE LAS EXPORTACIONES DE  
CACAO  
(MILES DE TONELADAS)

CONCEPTO	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Producción	36.5	36.9	38.0	38.9	39.8	39.8
Exportaciones	16.4	16.8	17.2	16.5	15.9	15.5
Disponibilidad p/ el mercado inter.	20.1	20.1	20.8	22.4	23.9	24.3

Como puede inferirse, se estima que a partir de 1983 las exportaciones de cacao se reduzcan como consecuencia de un deterioro en la demanda internacional. Atribuible a una mayor utilización de sucedaneos del grano.

Ello propiciará un aumento de los volúmenes destinados al mercado interno, lo que presionara para intensificar -- los programas destinados a extender el consumo nacional.

F.1) Oferta y Demanda.

De acuerdo a lo anterior, se estima que aunque la -- producción nacional de derivados del cacao experimentará un -- ritmo de crecimiento de solo 2% anual. Osea menos de la mitad al observado durante la década pasada la oferta destinada al -- mercado doméstico aumentará a un ritmo anual de casi 6%.

PRONOSTICO DE LA PRODUCCION DE DERIVADOS DEL CACAO  
(MILES DE TONELADAS)

CONCEPTO	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Manteca	12.5	12.6	12.8	12.9	12.9	12.9
Cocoa y Chocolate	<u>18.1</u>	<u>18.9</u>	<u>19.5</u>	<u>20.2</u>	<u>20.2</u>	<u>20.2</u>
TOTAL	30.6	31.5	32.3	33.1	33.1	33.1

PRONOSTICO DE LA ESTRUCTURA DEL MERCADO DE PRODUCTOS  
DERIVADOS DEL CACAO  
(MILES DE TONELADAS)

CONCEPTO	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Oferta Total	30.6	31.5	32.3	33.1	33.1	33.1
Demanda In- terna	19.5	20.7	21.9	23.2	24.6	26.1
Consumo Di- recto	11.3	12.0	12.6	13.6	14.4	15.3
Uso Indus- trial	8.2	8.7	9.3	9.6	10.2	10.8
Demanda Ex- terna	11.1	10.8	10.4	9.9	8.5	7.0



## G). ESCENARIO INTERNACIONAL.

## G.1) Producción.

Durante los últimos 5 años, la producción mundial de cacao ha observado fluctuaciones importantes, aunque ha predominado una ligera tendencia ascendente.

En el último ciclo se logró una producción total de - 1,512,000 tons. del grano. Lo que representó un aumento de un poco menos del 1% respecto a los niveles alcanzados en 1975. - En el que la producción ascendió a 1,498,000 tons.

El Continente Africano es la zona productora de cacao mas importante.

En 1979 genero el 60.3% del total mundial. Le sigue el continente Americano con el 35.1%. Y Asia y Oceanía, con -- el restante 4.6%.

## Por Países:

Costa de Marfil ocupa el primer lugar mundial con casi el 20% del total.

Brasil con 19.6%  
 Ghana con el 18%  
 Nigeria con el 12%  
 Camerun con el 7%  
 Ecuador con el 5%  
 México con el 3%

## G.2) Exportaciones.

De la producción mundial de cacao, se exporta alrede-

dor del 65%.

Siendo Africa también la principal área exportadora.

En 1979 esta región colocó en los mercados internacionales 740 mil tons. Que representaron el 76% de las exportaciones totales.

Centro y Sudamerica exportaron el 19%.

Y el resto Asia y Oceanía.

FUENTE: Boletín trimestral de estadística de Cacao.  
Organización Internacional del cacao.

Adicionalmente a las exportaciones de grano, se realizan significativas transacciones de productos derivados del cacao.

En 1979 se exportaron un total de 435 mil tons. lo que significó el 44% de las exportaciones de cacao en grano.

Es interesante hacer notar que dentro de las exportaciones de cacao industrializado participan en forma creciente varios países europeos, entre los que destacan el Reino Unido, los Países Bajos, Alemania Federal, Francia y España.

## PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES DE CACAO Y DERIVADOS

1979

(MILES DE TONELADAS)

Costa de Marfil	255.4
Ghana	230.4
Nigeria	209.4
Brasil	200.0
Países Bajos	96.2
Camerun	90.7
Ecuador	63.8
Rep. Fed. de Alemania	34.4
República Dominicana	25.3
Togo	15.9
México	15.5
Reino Unido	11.6
Francia	6.8
Venezuela	6.4
Otros Países	155.3
TOTAL	1,417.1

FUENTE: Boletín Trimestral de Estadística de Cacao y Organización Internacional del Cacao.

## G.3) Importaciones.

En lo que se refiere a las importaciones sobresalen:

E.E.U.U.

La República Federal de Alemania.

Y los Países Bajos.

Que en conjunto absorben casi el 50% del total.

PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES DE CACAO Y DERIVADOS  
1979  
(MILES DE TONELADAS)

E.E.U.U.	320.2
Rep. Fed. de Alemania	189.0
Países Bajos	175.2
Reino Unido	132.5
Francia	90.4
U.R.S.S.	86.6
Italia	37.0
Japon	31.0
España	23.5
R.D.A.	19.1
Checoslovaquia	16.4
Otros Países	296.2
TOTAL	1, 417.1

FUENTE: Boletín Trimestral de Estadística de Cacao. y Organización Internacional del Cacao.

G.4) Precios.

En el período de 1975 - 1979 los precios internacionales del cacao experimentaron un incremento del mas de 110%.

Pasando de 75.07 a 158.97 centavos de dólar U.S.A. - por libra.

En ese lapso se presentaron frecuentes y significativas fluctuaciones por ejem en 1977 se alcanzaron precios hasta de 197.90 centavos U.S.A. por libra.

Y en 1978 niveles de 135.72 centavos de dólar U.S.A. por libra.

Los factores que explican estas fluctuaciones en los precios se localizan en las expectativas en la producción mundial del grano.

Así como a maniobras especulativas que caracterizan la estructura del mercado de este producto.

En lo que se refiere a los precios de la cocoa comparados con los del grano y la manteca.

Es interesante señalar que durante la década de los sesenta los precios internacionales de la cocoa eran sensiblemente menores a los de los otros dos productos.

Así por ejem en 1965 la cocoa se cotizaba en el mercado internacional 80% por abajo del precio de la manteca y - 50% menos que el precio del cacao en grano.

Este fenómeno se debía a que la cocoa era considerada como un subproducto de poca importancia.

Sin embargo a mediados de la década de los setenta - se operó un fenómeno contrario.

Lo que se reflejó en un extraordinario incremento en el precio internacional de la cocoa.

En 1977 superó al precio del grano e incluso se si-tuo por arriba al de la manteca.

Fenómeno que permaneció hasta mediados de 1978 en el

que inicio a invertir la tendencia.

En realidad, puede afirmarse que en relación a - - - otros productos de los países en vías de desarrollo, los precios del cacao y sus derivados se encuentran en niveles elevados.

No obstante, las expectativas de producción las maniobras especulativas y, a partir de los últimos años, el surgimiento de productos sucedáneos del cacao en la fabricación del chocolate, obligan a considerar altamente incierto el comportamiento futuro de este producto.

En el anterior panorama a obligado una intensa actividad en todos los foros internacionales relacionados con la producción y comercialización del cacao.

Dentro de este contexto, destaca la reunión sobre el panorama integrado de productos básicos realizada dentro de la conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo de julio de 1978. Que persiguió la estabilización del mercado de 18 productos primarios entre ellos el cacao, a través de la formación de un fondo común.

Por su parte, la organización internacional del cacao, que agrupa a 18 países productores que aportan el 92% de la oferta mundial del grano. Y a 28 consumidores que representan más del 70% de la demanda mundial. Han venido realizando una intensa actividad a fin de regular y estabilizar el mercado, tratando de armonizar los intereses tanto de los - - países productores como de los consumidores.

Sin embargo, los resultados obtenidos por ambos organismos han sido parciales por lo que la incertidumbre y la -- inestabilidad continúan caracterizando el mercado mundial del grano.

PRODUCCION DE CACAO EN GRANO POR PAISES  
 MIEMBROS DE LA ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL CACAO. I.C.C.O.  
 1975/1976                      -                      1979/1980  
 ( miles                      de                      toneladas )

P A I S	1975/1976	1976/1977	1977/1978	1978/1979	1979/1980 *	Impor- tancia real por País. 1978/1979
Africa	994.0	853.0	938.0	894.0	911.0	
MIEMBROS DE LA ICCO	967.0	830.0	917.0	872.0	889.0	
CAMERUN	96.0	82.0	108.3	108.0	110.0	5° Lugar
COSTA DE MAREIL	227.3	230.0	303.7	312.0	300.0	1er "
GABON	4.0	3.5	3.5	4.0	4.0	20° "
GHANA	396.0	324.0	271.3	265.0	270.0	3er. "
NIGERIA	215.0	165.0	202.0	160.0	180.0	4° "
SAO TOME Y PRINCIPE	7.0	5.5	7.0	7.0	7.0	15° "
TOGO	17.7	15.5	16.7	13.0	15.0	13° "
ZAIRE	4.0	4.5	4.5	3.0	3.0	22° "
NO MIEMBROS	<u>27.0</u>	<u>23.0</u>	<u>21.0</u>	<u>22.0</u>	<u>22.0</u>	
AMERICA	444.0	436.0	507.0	539.0	531.0	
MIEMBROS DE LA						
ICCO	398.0	381.0	454.0	486.0	485.0	
BRASIL	251.0	226.0	279.0	306.7	300.0	2° "
COLOMBIA	26.0	28.0	28.0	31.0	36.7	9° "
ECUADOR	60.0	72.2	80.0	78.0	78.0	6° "
GRANADA	2.5	2.5	2.5	2.0	2.0	28° "

P A I S	1975/1976	1976/1977	1977/1978	1978/1979	1979/1980 *	Impor- tancia real - por -- País. 1978/1979
GUATEMALA	2.5	2.5	2.5	2.0	2.0	28* Lugar
JAMAICA	1.7	2.0	1.5	1.6	1.6	33* "
MEXICO	<u>33.1</u>	<u>24.2</u>	<u>34.5</u>	<u>38.0</u>	<u>38.0</u>	7* "
PERU	3.4	4.5	5.4	6.6	6.6	16* "
ST. LUCIA	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	45* "
ST. VINCENT	0.1	0.0	0.0	-	-	
TRINIDAD Y TOBAGO	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	24* "
VENEZUELA	16.1	16.5	16.0	17.0	17.0	12* "
NO MIEMBROS	<u>46.0</u>	<u>55.0</u>	<u>53.0</u>	<u>53.0</u>	<u>46.0</u>	
ASIA Y OCEANIA	60.0	60.0	65.0	67.0	70.0	
MIEMBROS DE LA						
ICCO	37.0	34.0	34.0	34.0	35.0	
FILIPINAS	3.5	3.5	3.5	3.0	3.0	23* "
PAPUA NUEVA GUINEA	32.0	29.0	29.0	29.5	30.5	10* "
SAMOA	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	34* "
NO MIEMBROS	<u>23.0</u>	<u>26.0</u>	<u>31.0</u>	<u>33.0</u>	<u>35.0</u>	
TOTAL MIEMBROS						
ICCO	<u>1,402.0</u>	<u>1,245.0</u>	<u>1,405.0</u>	<u>1,392.0</u>	<u>1,409.0</u>	
TOTAL NO MIEMBROS						
ICCO	96.0	104.0	105.0	108.0	103.0	
<u>TOTAL MUNDIAL</u>	<u>1,498.0</u>	<u>1,349.0</u>	<u>1,510.0</u>	<u>1,500.0</u>	<u>1,512.0</u>	



## H) SITUACION ACTUAL Y PERSPECTIVAS.

Por diversas razones las empresas de dulces, chicles y chocolates. Han ido disminuyendo de 1965 a la fecha. Con-358 establecimientos en ese año.

286 (-20.1%) en 1970.

225 (-21.3%) en 1975 con una reducción total en el -período del 37.2%.

Sin embargo esta situación no se ha reflejado en menor empleo y producción.

Ya que para los mismos años se tuvo una ocupación de 8,165 8,837 (8.2% mas).

Y 10,554 empleados (19.4%) mas.

Respectivamente, con un incremento total en el decenio de 29.3%.

Mismos que percibieron ingresos por 133,270 miles - de pesos. 199,965 (50% mas)

Y 435,924 (118% mas) en esas fechas con un aumento - en el período del 227.1%.

Por lo que se refiere a la producción bruta total, - en 1965 alcanzo 1004,456 miles de pesos.

Creciendo para 1970 en un 36.5% con 1,370,603 miles, para llegar a 2,868,008 miles en 1975. 109% mas lo que arroja para el período un total adicional del 185.5%.

Habiendose consumido en forma correspondiente en materias primas y auxiliares en envases y empaques.

469,520 miles de pesos, 513,055 (9.3% mas). y - - -  
1,054,947 (105.6%) mas representando un aumento neto del - -  
124.7% para el mismo período.

Por lo que hace el capital invertido, se tuvieron -  
627,939 miles de pesos. 832,771 (32.6% mas) y 1045,338 - - -  
(25.5% mas) en los 10 años de referencia, que significan - -  
66.5% mas.

A esta industria se le a concedido realmente poca --  
atención por considerarse sus productos como complementarios--  
en la dieta de la población.

Y en algunos casos artículos no necesarios de lujo,--  
sin embargo, su gran valor alimenticio debe ser reconsiderado  
no a nivel complementario sino a nivel primordial.

Debido a la deficiente condición nutricional de nues-  
tros habitantes, para ello se requiere un apoyo decidido del -  
sector público en cuanto a abastecimientos de los ingredien--  
tes necesarios en la calidad, cantidad, oportunidad, y precio.  
Con objeto de poder mantener los productos al alcance de to--  
dos los núcleos de la población. Exportando los excedentes--  
competitivos en calidad y precio para mejorar la captación -  
nacional de divisas.

A la fecha se han tenido aumentos drásticos en los -  
precios de los dos artículos básicos de la industria, que son:  
el cacao y el azúcar.

Agravándose por la escasez mundial de los mismos.

Al respecto el cacao es exportado en buena medida. - Debido a que su precio en el mercado internacional es casi el doble, que en el local. Enviándose al exterior prácticamente en forma de materia prima sin ninguna transformación y valor-agregado.

En perjuicio del consumo e industria nacional.

#### I) CONCLUSIONES.

Deberá garantizarse la afluencia de cacao, azúcar sa borizantes, aceites esenciales, etc.

En cantidad y calidad adecuadas a las necesidades de la industria.

En función de la demanda nacional de los productos - que esta última fabrica.

Los precios de las materias primas deberán ser fijados en función de los costos de producción y no del mercado - internacional.

Con objeto de que no impacten en forma gravosa sobre los productos industriales que demanda la población para su - nutrición.

En atención a que las ventajas propias de nuestro - país para la obtención de las mismas, deben ser aprovechadas - en primera instancia en manufacturas locales para consumo nacional. Y de posible exportación y en última instancia, ex-- portadas con la mínima transformación y valor agregado.

La reglamentación de la Secretaría de Salubridad y -

Asistencia debe adecuarse a la dinámica de la industria.

Con objeto de que el desarrollo de nuevos productos, que enriquezcan la dieta nutricional de la población puedan ser comercializados en base a la confianza y garantía de marcas serias, como son las que actualmente operan.

Deben evaluarse los instrumentos de promoción directa e indirecta del sector público.

Que permitan competir en el mercado mundial. Con -- las consecuentes ventajas en cuanto a la obtención de divisas, dado el alto potencial de la industria en ese campo.

Sus niveles de precio han aumentado aceleradamente -- debido a los movimientos del mercado internacional.

El volumen de las exportaciones mexicanas de cacao -- ha representado durante los últimos diez años entre un 40 y -- 79% de la producción total. Por lo que el carácter estratégico de esta actividad reside en su capacidad de generar divi-- sas.

La participación del estado en la actividad se reali -- za principalmente a través de la comisión Nacional del Cacao.

Cuya función principal es la de regular la venta del grano, tanto en el mercado interno como en el exterior.

Conadeca y la UNPC absorben la totalidad de la pro-- ducción nacional del grano y conjuntamente con la industria, -- integran un Comité de Comercialización que, entre otras fun-- ciones, fija los precios de venta del producto en el mercado -- interno.

La estrategia del mercado que han seguido la mayoría de las empresas es la de abastecer a grupos reducidos de consumidores de altos ingresos.

Que por lo mismo, están en posibilidades de pagar - los elevados precios de los productos derivados del cacao. - Como contrapartida, a nivel nacional se observa un bajo consumo percapita de estos productos.

La tendencia que se observa en los años recientes - de utilizar en la fabricación de chocolates productos sucedáneos del cacao, así como la incertidumbre que existe respecto a los precios internacionales del grano y sus derivados, limitan el desarrollo de la actividad para los próximos años.

## J) LINEAMIENTOS DE POLITICA Y ESTRATEGIA.

### J.1) Objetivos

En base al panorama que ofrece el cultivo de cacao, - su comercialización e industrialización. Puede afirmarse que la problemática de esta actividad se localiza en la inestabilidad del cultivo.

En los altos precios de los productos industrializados y como consecuencia los reducidos niveles de consumo percapita por tanto es recomendable el logro de los siguientes - objetivos:

a) Estimular y mejorar el cultivo de cacao a fin - de evitar las fluctuaciones, en la producción.

b) Promover la creación de complejos industriales - entre los productores, no solo para mejorar su nivel económi-

co y social, sino para compensar la acción monopolica de las grandes empresas.

c) Extender el consumo nacional de derivados del cacao. Mediante la elaboración de productos en presentaciones populares, que impliquen reducciones sensibles en los costos de comercialización y mercadotecnia del producto.

d) Reducir los impactos adversos del mercado internacional del grano. Interviniendo mas activamente en las Organizaciones y Convenios Internacionales.

## EXPORTADORES MEXICANOS

1806 a 01. Chocolates.

- 1). Central Exportadora Nal. S.A.  
Monterrey 132-PH.  
C.P. Mex. D.F.  
Tel. 5-84-08-17.
- 2). Comercial Lozano de Nuevo Laredo, S.A.  
Morelos 2022  
C.P. Col. Juárez Nvo. Laredo Tamaulipas  
Tel. 2-71-98.
- 3) Fabrica de Chocolates La Azteca, S.A. de C.V.  
Mariano Escobedo 748.  
C.P. 11590 Col. Anzures Mex. D.F.  
Tel. 2-50-30-66.
- 4). Herdez, S.A.  
San Bartolo Naucalpan No. 360  
C.P. 11230 Col. Argentina PTE. México D.F.  
Tel. 5-76-31-00
- 5). Sanborns Hermanos, S.A.  
A.V. Francisco y Madero 4  
C.P. 06000 Col. Centro Mex. D.F.  
Tel. 5-21-91-00
- 6). Tostadores Molinos S.A.  
Allende Norte 548.  
C.P. Saltillo Coahuila.  
3-51-00.

- 1). Los Demas chocolates.  
Chocolate Hermanos S.A. C.V.  
C.3 1143  
C.P. Guadalajara Jal.
- 2). Cía. Nestle, S.A.  
Ejército Nacional 453 Piso 8  
C.P. 11520 Col. Granada México D.F.  
Tel. 2-50-99-44
- 3). Cocoas Chocolates La Corona.  
Nicolas Bravo 16  
C.P. 15850 Magdalena Mixuca Mex. D.F.  
Tel. 5-52-88-33.
- 4). El Alcazar S.A. antes Fca. Dulces  
Chocolates El Alcazar.  
Av. Ferrocarril 3191 Interior 3  
C.P. Tijuana Baja California Norte  
Tel. 8-86-37-05.
- 5). Tootsie. S.R.L.  
Canela 277  
C.P. Mex. D.F.
- 6). Tutsi, S.R.L.  
Canela 0277  
C.P. 08400 Mex. D.F.  
Tel. 6-57-14-11.



Las Importaciones de los derivados del cacao entre - los que se encuentra el chocolate de enero a diciembre. 81-82 fueron de:

Volumen 81	Valor 81.	Volumen 82	Valor 82
229732 Kg.	582 374	110 601 Kg.	274 909.

FUENTE: IMCE.

Las Exportaciones de los derivados del cacao entre - los que se encuentra el chocolate de enero a diciembre. 81-82 fueron de:

Volumen 81	Valor 81	Volumen 82	Valor 82
621 237 Kg.	1 768 403	556 204 Kg.	1 017 568

FUENTE: IMCE.

## CAPITULO IX

## IMPORTANCIA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL RECLUTAMIENTO SELECCION E INDUCCION DEL PERSONAL.

Todo organismo social tiene la necesidad de lograr - objetivos de una manera eficiente, las tareas individuales de sus integrantes se dirigen hacia su cumplimiento con el desarrollo, las sociedades industriales modernas se han hecho más complejas en su funcionamiento y requieren de los servicios - de un profesional que poniendo en práctica sus teorías, conocimientos y técnicas ayude a seleccionar al personal y a analizar modificar las formas de trabajo dentro de una organización.

Las empresas cuentan con tres clases de recursos, a-saber: el material, el técnico y el humano, siendo de estos - tres el humano el más importante porque de él depende la debi-da utilización de los dos anteriores ya que los coordinará en forma adecuada para llegar al logro de los objetivos fijados- por la empresa.

El Licenciado en Administración tiene como actividad fundamental lograr la eficiencia en esta coordinación para ob- tener los mejores resultados en los aspectos económicos, so- cial y de servicios.

Se pretende que este profesionista, ubicado en la - realidad y con un cúmulo de conocimientos teóricos y prácti- cos realice la subfunción de reclutamiento, selección e induc- ción del personal con responsabilidad y ética y teniendo siem- pre en mente los objetivos que la empresa u organismo se ha- - yan propuesto.

Podrá así implantar un buen sistema que se renueve día con día de acuerdo a las necesidades que surjan y llevarlo a cabo él mismo. Escojerá en esta forma los elementos idoneos para que haya una mayor producción y mejor funcionamiento de la empresa.

Esta profesión tiene un amplio campo de acción, pues si bien es cierto que se consolida en la esfera de la producción su influencia se extiende hacia todos los organismos sociales que necesiten ser técnicamente administrados en las siguientes áreas:

- . Personal, (reclutamiento Selección e Inducción de Personal.)
- . Mercadotecnia
- . Organización
- . Análisis y simplificación de procedimientos administrativos
- . Auditoría administrativa
- . Sindicatos
- . Cooperativas
- . Asesoramiento a organizaciones en las áreas de administración de personal
- . En la enseñanza e investigación, etc.

Siendo tan variada su intervención la preparación de este profesional deberá también serlo.

La Universidad, con base en análisis previos de las necesidades de la Sociedad crea un plan de estudios que lo capacita para plantear opciones de solución a los diversos problemas que se le presenten.

Los estudios que realiza este profesionista se dividen en 4 grandes áreas:

a) Administración, que lo fundamenta en los principios, conceptos y técnicas de administración y su aplicación a las esferas de la producción, comercialización, recursos humanos y recursos financieros.

b) Contaduría, que incluye la teoría general, los conceptos, las técnicas y los principios contables y financieros más importantes para el Licenciado en Administración.

c) Matemáticas, que lo dota de un conjunto de herramientas e instrumentos orientados al planteamiento conceptualización y resolución de problemas administrativos y contables.

ch) Ciencias Sociales, que lo capacitan con un conjunto de conocimientos económicos, sociológicos, psicológicos y jurídicos que le permitirán analizar la realidad en la que el futuro profesionista aplicará sus conocimientos para, con ello, dar una perspectiva social a los estudios de Contaduría y Administración.

De esta manera se pretende crear un profesionista con una formación integral que le permita desempeñarse en un muy variado tipo de entidades y en todos sus niveles y esferas.

No hay empresa, por pequeña que sea, que no requiera de alguna persona que al menos como parte de su trabajo realice la subfunción de reclutamiento, selección e inducción de personal; la importancia de esta labor justifica esta afirmación.

Es el Licenciado en Administración el profesionista apto para llevarlo a cabo por su preparación y estudios que lo capacitan en los niveles:

Técnico, que comprende el conocimiento de los principios fundamentales de la administración y su aplicación general a los organismos sociales.

Operativo, que incluye el estudio y ejercicio de técnicas y procedimientos administrativos que se utilizan en los organismos sociales con base en sus características y relaciones particulares y en especial a los que se refieren a la - - unidad productiva.

Científico, que por medio de la investigación lo conduce a la cabal comprensión de los fenómenos administrativos, su dinámica, sus instrumentos y las condiciones necesarias para que esta administración sea más profesional.

La importancia de este profesionista radica en que - elegirá entre los candidatos, personas extrañas a la empresa, a las personas más apropiadas para ocupar un puesto en ella; - el puesto concreto para el que sean más aptos. Articulará y armonizará al nuevo elemento a la empresa de la cual formará parte en la forma más rápida, posible y adecuada.

Tendrá la finalidad de buscar en esta subfunción, el desenvolvimiento de las cualidades innatas que cada persona - posea para obtener su máximo desarrollo en la empresa, obteniendo así beneficios para ambos que repercutirán tanto en lo económico como en lo social. Así mismo, con el conocimiento del tipo de personas que laboran podrá pronosticar en un momento dado la estabilidad y moral de la organización y estará en posibilidad de informar oportunamente a la gerencia sobre las dificultades o potenciales que necesiten una mayor atención.

De acuerdo a la realidad o situaciones que se presenten, el Licenciado en Administración ayudará a planear mejor-

el futuro requerimiento de personal para la empresa.

Nuestro país tiene necesidad de que toda persona capacitada económica y culturalmente participe en la forma más eficiente y desinteresada para su mejoramiento.

El Licenciado en Administración es un profesional - poseedor de conocimientos y técnicas administrativas que deberá aplicar para lograr una mejor y mayor productividad de las organizaciones para las cuales labore; así como para determinar una más justa e igualitaria distribución de la riqueza -- que el país genera por medio de sus habitantes. Por la actividad que realiza en los diversos sectores y estratos sociales tiene la posibilidad de llevar a cabo una labor social -- que traiga como consecuencia la elevación de dichos sectores.

El Licenciado en Administración con una buena preparación universitaria encaminará su actividad al servicio de los intereses de la sociedad en la cual vive, anteponiéndolos a los propios; aplicando los conocimientos que posee y revestido de una verdadera ética profesional que haga que su acción trascienda en beneficio de sus semejantes.

## CONCLUSIONES

Las necesidades de todo grupo organizado hacen indispensables los conocimientos de Administración para un mejor aprovechamiento de todos los recursos con que se cuenta y así se ve que todo profesional debiera tener una educación administrativa que partiendo desde la escuela primaria y pasando por todos los niveles educativos, capaciten a éste para la aplicación de dichos conocimientos.

La Administración como fenómeno social trabaja con circunstancias, hombres y elementos diversos y cambiantes y por lo tanto no admite rigidez, todo en ella es cuestión de adecuación y medida.

Es un difícil campo que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura. Sus principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades.

La Administración de Recursos Humanos es el procedimiento Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias la salud, los conocimientos, las habilidades etcétera, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país.

La Administración de Recursos Humanos se apoya en diversas disciplinas como el derecho laboral que reglamenta, el trabajo, sueldos, prestaciones y demás obligaciones y derecho de los trabajadores. Coordina y dirige los recursos humanos que intervienen en el trabajo para su mejor empleo.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercadotecnia, finanzas, y producción empezaron a aparecer los departamentos de relaciones industriales y se hicieron necesarios los servicios de especialistas en un área dedicada específicamente a la Administración de Recursos Humanos. A principios de siglo en los Estados Unidos de Norteamérica sus funciones se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo y eran desarrolladas directamente por los Jefes de línea; después sus funciones aumentarón al llevar registros, elaborar nominas etcétera

Actualmente la Función del Administrador de Recursos Humanos es muy compleja y trata de lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo; esto se logra con una adecuada planeación de recursos humanos mediante; el reclutamiento, (búsqueda y atracción solicitantes capaces); selección (análisis de habilidades y capacidades de los solicitantes, para decidir con bases objetivas el mayor potencial para el desarrollo de un puesto); inducción (identificación e incorporación del nuevo miembro a su medio de trabajo y organización); integración, promoción y transferencia (asignación del puesto adecuado, buscando su desarrollo integral, y hacer los debidos movimientos que permitan su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad); y por último al vencimiento del contrato hacerlo en la forma más conveniente para la organización, para el trabajador y de acuerdo a la ley (conociendo los puntos de vista del que se retira para aprovechar la información resultante y corregir las fallas que hubiere).

El Licenciado en Administración es el profesionista capacitado para desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente que cuente con empleados capaces que tengan un trato y oportunidades equitativas y que obtengan satisfacción y una



adecuada seguridad en su trabajo.

Los aspectos que deberán conformar el perfil de este -  
 profesionalista son: Cualidades físicas (salud, vigor, habil); -  
 Intelectuales (aptitud de comprender y aprovechar, juicio y - -  
 agil inteligencia); Morales (energía firmeza y valor para acep-  
 tar responsabilidades, iniciativa, tacto, dignidad); Cultura --  
 general (nociones culturales diversas); Conocimientos especiales  
 (concernientes exclusivamente a su función) y Experiencia (deri-  
 vada de la práctica y extraída, de los hechos, por él mismo.

El cacao, originario de mesoamerica, era además de be-  
 bida, moneda de uso corriente en la época de la conquista espa-  
 ñola. A partir de la mitad del siglo XVI se inició su exporta-  
 ción a España y al agregar diversas sustancias en el proceso --  
 de elaboración del chocolate su consumo se extendió por toda --  
 Europa.

La industria chocolatera comprende aquellas empresas -  
 que procesan cacao para obtener manteca, polvo de cacao, cocoa-  
 y chocolate. La problemática de esta actividad reside en la --  
 inestabilidad del cultivo, la elevación de los precios de las -  
 materias primas y la mano de obra que ponen en situación difi-  
 cil y poco competitiva a esta industria. La estrategia de merca-  
 do que han seguido la mayoría de estas empresas es la de abag-  
 tecer a grupo reducido de consumidores de altos ingresos con -  
 posibilidades de pagar los elevados precios de los productos --  
 derivados del cacao.

La participación del Estado en esta actividad se reali-  
 za principalmente a través de la Comisión Nacional del Cacao --  
 cuya Función es regular la venta del grano en el mercado inter-  
 no y en el exterior.

Se requiere un decidido apoyo del sector público a -- esta industria para poder poner al alcance de todos los núcleos de población un producto de gran valor alimenticio, así como -- exportar los exedentes con calidad y precios competitivos para mejorar la captación nacional de divisas.

Debido al desarrollo que está teniendo esta industria en México y la importancia que tiene en ella el recurso humano es necesario tener una área manejado por una persona capaz y -- que tenga funciones específicas como reclutamiento, selección e inducción del personal que en ella labore para que sea el idoneo); así como encontrar fallas y corregir los programas existentes haciendo mejoras de acuerdo a las necesidades.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) Diccionario de la Lengua Española "Ramse".
- 2) Diccionario "Larousse".
- 3) Diccionario "Académico".
- 4) Diccionario "Enciclopedico Ilustrado".
- 5) Nueva Ley Federal de Trabajo. Porrúa Hnos. 1978.

## LIBROS.

- 1) Admón de Personal.  
Chruden y Sherman.  
Edit. Continental.  
México, 1978.
- 2) Admón de Recursos Humanos.  
Fernando Arias Galicia.  
Edit. Trillas.  
México, 1979.
- 3) El Análisis de Puestos.  
Agustín Reyes Ponce.  
Edit. Limusa.  
México, 1975
- 4) Reclutamiento, Selección y Acojida de Personal.  
A. Zereli.  
Edit. Deusto.  
España, 1973.

5) El Aspecto Humano de las Empresas.  
Mc. Gregor Douglas.  
Edit, Diana.  
México, 1974.

6) Métodos y Técnicas de la Investigación.  
Felipe Pardinas.  
Edit. Siglo XXI.  
México, 1980.

7) UNAM. - F.C.A. Organización Académica 1975.

8) UNAM. Guía de Carreras.

TESIS.

1) Reclutamiento de Personal.  
Gabriel Obregón Figueroa.  
México, 1970.

2) El Reclutamiento y Selección de Personal en las Empresas.  
Rafael Valádez Doblado.  
México, 1975.

3) Reclutamiento, Selección e Inducción del personal en tiendas de Autoservicio del D.F.  
Reynaldo Figueroa Campos.  
Federico Flores Hernández.  
México, 1978.

4) El Lic. en Admón, Antecedentes, Conceptos, Perfiles, Campos de Actuación, Etica y Función.  
Social.  
Luis Luna Rojas.  
México, 1982.