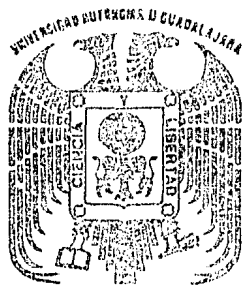


870102

8
rej.

Universidad Autónoma de Guadalajara

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD
Y ECONOMIA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICADA AL
RECLUTAMIENTO Y SELECCION

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

P R E S E N T A

VICTOR HUGO CALLEJA GUERRERO
GUADALAJARA, JALISCO. 1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

Pág.

Introducción	11
--------------	----

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

1) Qué es la administración de personal	2
2) Evolución de la administración de personal	5
3) Aparición de la función de personal	8
4) Naturaleza y desarrollo del campo de personal	11

CAPITULO II

EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1) Concepto de reclutamiento	14
2) Fuentes de reclutamiento	15
3) Medios de reclutamiento	29
4) Políticas de reclutamiento	31
5) El reclutador y sus características	33

CAPITULO III

LA SELECCION DE PERSONAL

1) Concepto de selección	35
2) Objeto de la selección de personal	36
3) Importancia de la selección de personal	38
4) Principios de la selección de personal	39
5) El proceso de selección	43

CONCLUSIONES	55
--------------	----

ANEXOS	57
--------	----

BIBLIOGRAFIA	71
--------------	----

CITAS BIBLIOGRAFICAS	72
----------------------	----

INTRODUCCION

En la presente investigación se trata de señalar la importancia que tiene el reclutamiento y la selección de personal dentro de la Administración de Personal como una de las funciones básicas para la adquisición del elemento humano.

La administración de personal constituye un método para desarrollar las potencialidades de los empleados de manera que, de su trabajo deriven el máximo de satisfacción y den sus mejores esfuerzos a la organización a la que pertenecen.

La función que cumple el reclutamiento de personal requiere identificar las posiciones vacantes y conseguir los reemplazos para cubrirlas. La identificación de las posiciones vacantes deberá, de ser posible, incluir la anticipación de las mismas que ocurran en el futuro.

Para obtener el elemento humano eficiente, necesitamos conocer las fuentes y medios más indicados que nos proporcionen al personal que llene los requisitos que requiere la vacante existente.

Las empresas necesitan más que nada de personal idóneo bien seleccionado y competente para el buen desarrollo de sus actividades, y claro está en que la selección de personal cumple una importante función, que es la de escoger al elemento humano más capacitado para desempeñarlas en la forma más efectiva y productiva para ellas.

El buen aprovechamiento de los recursos humanos redundará en beneficio propio y el de la empresa, ya que a través de un buen reclutamiento y selección, se puede detectar los alcances y limitaciones del elemento humano, pudiendo así orientarlo y canalizarlo a las actividades que vayan de acuerdo con sus aptitudes a fin de que logren su máxima realización.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

1) QUE ES LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Antes de efectuar un análisis completo de la administración de personal, es necesario tratar diversos problemas de terminología. Cuando se trata de definir la disciplina y práctica de la administración de personal, se encuentran varias complicaciones semánticas y de definición; muchos de estos problemas de definición se deben a la dificultad de diferenciar la dirección y administración generales de la administración y dirección de personal.

En términos generales, la Administración se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio.

Las actividades o funciones que desempeñan los administradores son tema de debate y conjeturas, pero tradicionalmente están a cargo de los procesos de planeación, organización y control. La administración está relacionada con los diversos recursos e insumos de la organización. Los hombres, dinero, métodos, materiales y maquinaria son ejemplos de tales recursos. Lo son también la tierra, el trabajo, el capital, los edificios y el equipo. Aunque se pueda proponer muchas definiciones de administración general, cualquier definición adecuada debe contener cuatro elementos: (1) determinación de las actividades o procesos de la administración general; (2) determinación de los recursos o insumos de la organización; (3) objetivos predefinidos de la empresa; (4) un medio de coordinación completa.

Además, los problemas semánticos en relación con el concepto de dirección general se pueden presentar cuando

se reconoce que el término "administración" se usa en varios sentidos. La palabra "administración" y muchos de sus derivados se aplican usualmente como (1) un conjunto de procesos, (2) un grupo de personas, (3) una disciplina o área de estudio, o (4) una carrera. Como un conjunto de procesos, la administración se refiere a las actividades de planeación, organización y control de una empresa. Por ejemplo, decir que "la administración de la empresa es ineficaz" puede significar que son deficientes los procedimientos y técnicas de planeación, organización y control que usa la empresa. Esta afirmación también puede significar que la gente que dirige la empresa es ineficaz, en cuyo caso la administración se refiere al grupo de personas y no al conjunto de procesos.

La administración de personal es una subárea de la administración general. El término personal se entiende con referencia a las actividades humanas de la administración general; es decir, que la administración de personal se relaciona básicamente en la fuerza del trabajo o el "personal".

En el campo de la administración de personal, hay muchos conceptos estrechamente ligados, y hasta cierto grado, representan una terminología intercambiable. Por ejemplo, personal, administración de personal, dirección de personal, relaciones con el empleado y relaciones industriales tienen poca diferencia en su significado. Por lo común se usa el término de administración de personal, puesto que es el más comprensible. Básicamente, el término administración de personal se ha venido usando para referirse a las actividades del personal dentro de una institución pública no lucrativa; y la frase dirección de personal o relaciones industriales se ha reservado para identificar las actividades del personal dentro de un sector económico privado, cuyo objetivo es obtener utilidades.

Sin embargo, actualmente se prefiere la expresión administración de personal debido a que tiene un panorama

amplio. En este sentido, administración de personal se aplica tanto a sectores industriales privados, como a la administración pública no industrial. Algunas veces "planeación de recursos humanos" y "relaciones laborales" se usan para referirse a aspectos de la integración de personal; sin embargo, ésta es más bien subárea de la administración de personal. La planeación de recursos humanos se reduce a pronosticar los requerimientos futuros de personal de una empresa mientras que las relaciones laborales se entienden a la necegociación de contratos y actividades de convenios colectivos entre entidades administrativas y trabajadores.

La Administración de Personal la encontramos en cualquier organización sin tomar en cuenta su envergadura o campo de actividades. Siempre veremos que una o varias personas son responsables de la contratación, entrenamiento, disciplina, vigilancia y espido de sus trabajadores, de preparar la información requerida por dependencias gubernamentales, etc. En empresas pequeñas, una o varias personas desempeñan estas funciones al mismo tiempo que se dedican a otras actividades, pero en las organizaciones que cuentan con un mayor número de trabajadores, es menester designar supervisores intermediarios entre la gerencia y los obreros. Y aún, en empresas de tamaño considerable, se hace necesario el establecimiento de un departamento especializado en Administración de Personal para mantener buenas relaciones con sus empleados.

Ahora bien, Thomas G. Spates, define a la Administración como "un código sobre las formas de organización y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus actividades intrínsecas, alcanzando de esta manera una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva de determinante y, por ende, sus resultados óptimos".

Otra definición es la que nos da Lawrence A. Appley cuando nos dice: "El manejo es el desarrollo de la gente y no la dirección de las cosas... El manejo es la Administración de Personal".

Por consiguiente, la buena Administración de Personal ayuda a los individuos a que desarrollen sus capacidades hasta donde sea humanamente posible, así como también a que se encuentren satisfechos en el trabajo individualmente y que se sientan formando parte de un grupo de trabajo.

2) EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Aun cuando la administración de personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones se ven enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque sólo fuera sobre una base de errar o acertar. Sin embargo, poco a poco se necesitó hacer mejoras en el desempeño de estos procesos. Muchos de estos adelantos surgieron como respuesta a necesidades o presiones específicas que se originaban como resultado de crisis militares, económicas o sociales, pero con más frecuencia las mejoras tendían a desarrollarse lentamente, durante largos periodos de tiempo.

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración de personal se presentaron durante el periodo de la Edad Media. Fue en aquella época que las relaciones de libre empleo, sobre las cuales están basadas las relaciones con el personal, comenzaron a emerger. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de sier

vos en el sistema feudal. Los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios.

Hasta la Revolución Industrial, la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres o en el hogar del artesano mediante métodos de producción caseros. La Revolución Industrial estimuló el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, como del trabajo libre, del equipo movido por energía, de las técnicas de producción mejoradas, así como de la creciente demanda de artículos fabricados. En esta forma, el sistema de fábricas permitió que los artículos fueran producidos a un precio más bajo de lo que había sido posible en los hogares y en los talleres pequeños. Sin embargo, el sistema, con su especialización del trabajo, originó nuevos problemas en el área de las relaciones humanas, por medio de la creación de muchos trabajos no especializados y repetitivos en los cuales el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante, así como insalubre y peligroso.

Bajo el punto de vista de la administración de personal, la Revolución Industrial representó el principio de muchos problemas a los que los administradores continúan enfrentándose.

El movimiento de asistencia social o bienestar industrial fue otra causa que influyó en el desarrollo de la administración de personal. A Robert Owen se le atribuye el mérito de iniciar este movimiento; él y otros promotores del movimiento de bienestar industrial iniciaron programas para ofrecer a los trabajadores mejores condiciones de trabajo y de vida, que las garantizadas por la ley. A los iniciadores de este movimiento los motivaron no sólo los sentimientos humanitarios, sino también el deseo de aumentar la productividad de los trabajadores.

La amenaza de los trabajadores sindicalizados también

constituyó una motivación para que muchos patrones adoptasen algunos programas de asistencia social industrial. Desafortunadamente, muchas empresas utilizaron estos programas de bienestar para inducir a sus empleados a tolerar otras condiciones indeseables, como trabajo monótono y largas jornadas de trabajo. Aunque esos métodos fueron un descrédito del movimiento a los ojos de muchas personas, para la década de 1920 el movimiento había logrado que los patrones y empleados adquirieran conciencia de la necesidad de considerar al elemento humano en todas las fases de la vida industrial.

Una tercera fuerza que influyó en la evolución de la administración de personal fue el movimiento de administración científica, iniciado por Frederick W. Taylor. Aunque Taylor desarrolló o perfeccionó muchas técnicas útiles, como el estudio de tiempo, estudio de métodos, estandarización de métodos y herramientas, y sistemas de incentivos, pudo ver que la administración científica era mucho más que una técnica para producir eficiencia. Pensó que el análisis y diseño científicos del trabajo podrían eliminar la mayor parte de los conflictos obrero patronales, y que la administración científica beneficiaría por igual a la empresa y al trabajador; la administración podría obtener mayor producción en una cantidad dada de tiempo, y el trabajador, al producir más, podría ganar más con poco o ningún esfuerzo adicional.

La evolución de las empresas grandes, el crecimiento de bienestar social industrial y la popularización de la administración científica, en forma gradual, hicieron imposible a los gerentes de primera línea desempeñar todas las funciones relacionadas con personal. Por tanto, como solución práctica, muchas empresas formaron departamentos con la responsabilidad primordial de manejar los asuntos de personal. Desde que surgieron los departamentos de personal a principios de siglo, ha habido otros factores que los han hecho cada vez más necesarios, uno de ellos ha sido la rápida expansión gubernamental y el aumento

consecuente en legislación laboral. El éxito del movimiento de asistencia social industrial, para institucionalizar la preocupación por el bienestar de los trabajadores, en las décadas de 1930 y de 1940, también produjo su efecto. Otro factor importante ha sido el desarrollo de los sindicatos laborales.

3) APARICION DE LA FUNCION DE PERSONAL

El acrecentamiento en la organización de sindicatos, junto con los nuevos movimientos sociales y políticos, fueron responsables, del aumento de interés en el papel de las personas como individuos, y como grupos especiales, en toda fase de actividad industrial, política y social.

El desarrollo de la administración científica también contribuyó a esta tendencia al enfocar su interés sobre formas, relaciones de organización y de especialización, tanto en el campo de las relaciones humanas, como sobre la eficiencia del trabajo.

Durante las décadas de los veintes, muchas compañías establecieron plazas para personas especializadas en el manejo de las relaciones industriales; de este desarrollo derivaron las técnicas y prácticas de administración de personal. Finalmente, los problemas que surgieron en las relaciones entre las empresas y sus empleados se tornaron tan complejos que dieron cabida al nacimiento de otra división en las funciones de relaciones humanas o industriales. Esto hizo necesario separarlas físicamente, creando así el departamento de personal, además del departamento de relaciones industriales. Desde luego, en las empresas pequeñas un sólo departamento puede desempeñar y manejar ambas funciones, pero las organizaciones grandes requieren la separación completa de estas dos funciones.

Es muy interesante notar que las técnicas modernas de administración de personal no se limitan al campo de la industria o al comercio. Tienen la misma aplicación en las

organizaciones militares o estatales. Una de las suposiciones básicas de la administración establece que, ésta es una función fundamental y esencial, no importando la índole del poseedor del capital. Por tanto, la administración en su función o esencia, tiene necesariamente que existir, sin que se tome en cuenta que la empresa sea particular, o de propiedad estatal o socializada. Únicamente mediante la administración se puede lograr la coordinación y dirección de los recursos humanos y materiales dentro de una organización productiva eficaz. Además se establece que, sea cual sea la estructura que tenga el dominio del capital sobre el negocio, se utilizarán siempre los recursos básicos y preceptos para conseguir una administración sólidamente fundada y bien dirigida.

Existen ciertas actitudes básicas del inversionista y del trabajador que quizá no se logren reconciliar a la satisfacción completa de ambos, hoy ciertas técnicas en el manejo de personal que benefician tanto a los empleados como a las empresas mismas.

Muchas de las investigaciones sobre las actividades del personal que se han llevado a cabo en varios países indican que el sueldo no siempre es el factor decisivo; en algunos casos ocupa el décimo cuarto lugar. Desde luego que, en América Latina ocuparía un lugar más elevado, debido al nivel de vida más bajo que en los países industrializados. Sin embargo, con frecuencia resulta que otros factores que influyen en la actividad del empleado, tales como una oportunidad justiciera para presentar quejas, promoción de los empleados más capacitados; seguridad para el futuro; reconocimiento de su dignidad, de sus principios sociales y morales, etc. Tienen mayor importancia sobre todo en los empleados profesionales, de oficinas y técnicos.

Sea cual fuere la relación fundamental de una empresa y sus empleados sindicalizados o de confianza, siempre habrá lugar para una relación mejor mediante una eficaz administración de personal. Un concepto tan simple como es

la eficiencia, logra adquirir una aceptación mayor por parte de los empleados y una actitud más favorable hacia la empresa. Al usar el término eficiencia, queremos el cumplimiento de las promesas hechas sin mayor demora, el mantener informados a los empleados sobre la reglamentación interior y especialmente sobre las prestaciones que ofrece la compañía.

Actualmente, la psicología nos proporciona instrumentos para facilitar la comprensión de la actuación de las personas en distintas situaciones. No es necesario recurrir a la fuerza o a la demagogia, como se hizo en el pasado, para lograr la cooperación de los trabajadores en la realización de tareas rutinarias. Sin embargo, es indispensable un conocimiento de las relaciones normales que se producen ante ciertas situaciones y hasta donde sea posible, eliminar los elementos que causan tirantez y ansiedad.

Los adelantos en el aspecto de la mecánica industrial han rebasado en mucho a los del campo de las relaciones humanas, falta mucho por recorrer antes de llegar a igualarlos. En parte se puede atribuir este retraso a la mayor complejidad de las relaciones humanas obviamente con las de la mecánica. Es más fácil comprender los instintos y los impulsos humanos; las capacidades y aptitudes; los gustos y las contrariedades; los prejuicios y los odios, que las máquinas, los inventos o los procedimientos.

Más y más la industria y el comercio están cobrando mayor conciencia de contar con personas que sepan lograr las colaboraciones de los demás ya sean los empleados, el público, el gobierno o clientes específicos. No basta con tener una agencia de publicidad, o un vendedor de gran éxito. Se requiere gente especialmente entrenada, producto de un nuevo campo de la ciencia humana que está en pleno proceso de estudio y desarrollo a base de pruebas, observaciones y acumulación de experiencias para lograr equilibrar la armonía de intereses entre los empleados y la

empresa.

4) NATURALEZA Y DESARROLLO DEL CAMPO DE PERSONAL

"Si bien es cierto que la Administración de Personal se ha convertido en asunto de estudios especializados y prácticas formales, en una época comparativamente reciente, el origen de la materia se profundiza en el pasado. Consecuentemente, la existencia de un departamento de personal es también relativamente nueva. Debe afirmarse que la Administración de personal ha sido necesaria siempre mientras han existido organizaciones formales.

Tanto la experiencia como la investigación, han contribuido en el desarrollo de las políticas y procedimientos que conducen a la ejecución de las actividades de personal.

No tan solo los avances tecnológicos y la acumulación de nuevos conocimientos han influido en los cambios a que el campo de personal se ha enfrentado, sino que también son el resultado del cambio en la composición de las fuerzas de trabajo y el desarrollo relativos al comportamiento humano".

Los cambios que caracterizan el desarrollo evolutivo de la administración y las funciones de personal son:

a) Funciones que deben realizarse:

Independientemente del tamaño de cualquier empresa hay funciones de personal que deben realizarse. La administración de personal debe proporcionar la adquisición, el desarrollo, utilización y mantenimiento de la energía humana o fuerza de trabajo y la ejecución de las actividades que forman parte de este proceso administrativo.

Adquisición:

Esta actividad incluye el reclutamiento y selección de individuos calificados para ser empleados en la empresa.

La fase de reclutamiento se inicia con una evaluación de las implicaciones de la política general sobre energía humana, incluyendo la política sobre formación de personal, desde el análisis de puestos hasta la colocación final y la continua observación de los resultados.

La función de selección, es el proceso mediante el cual los administradores deciden aceptar o rechazar a las personas reclutadas y a otros solicitantes.

El problema de tipo administrativo es identificar el número adecuado de solicitantes que puede esperarse que se conviertan en empleados satisfactorios y útiles.

Desarrollo:

Por medio de este enunciado, nos referimos al programa a que cualquier negociación debe sujetarse para entrenar y educar al empleado que debe llenar ciertas necesidades de su puesto y mantenerse al día con los cambios de estos requerimientos. En estos programas se pueden incluir las siguientes áreas: Desarrollo de necesidades y conocimientos, así como de aptitudes y cualidades de personalidad.

Utilización del personal:

Esta labor debe incluir la asignación de los empleados en aquellos departamentos o áreas de actividades que pueden ejecutarse más efectivamente y por consecuencia, hay necesidad de servicios. También en este aspecto es necesaria la valoración de la ejecución de su trabajo de sus cargos del mismo, con el propósito de efectuar los cambios que se requieran en la asignación por medio de transferencias, promociones y descensos.

Remuneración:

La evaluación de puestos juega un papel primordial dentro de esta función, porque se puede determinar de una manera más objetiva los salarios por cada puesto, puede considerarse que también en este aspecto la misma moral del empleado puede verse afectada, ya que el empleado ve

en sus ingresos no solamente la satisfacción de sus necesidades, sino que igualmente, el futuro que le espera dentro de la empresa.

CAPITULO II

EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1) CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

Teniendo en consideración la enorme importancia que tiene la energía humana dentro y fuera de la empresa, resulta indispensable establecer un programa para el aprovechamiento del mismo.

La función que dentro de la empresa tiene a su cargo tal tarea es el reclutamiento de personal.

El reclutamiento es una función administrativa completa y especializada que requiere una coordinación cuidadosa en sus planes y objetivos, a fin de lograr que satisfagan las necesidades actuales y futuras de fuerza de trabajo.

Los propósitos de la función de reclutamiento son, evidentemente directos: buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos, para conducir exitosamente el trabajo en una organización.

Para Agustín Reyes Ponce, autor del libro titulado Administración de Empresas, Teoría y Práctica Segunda Parte, en lo referente a reclutamiento, opina que éste "tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar la misma, como despertando en ellos el interés necesario".

Otros autores como son: George Strauss y Leonard R. Sayles, opinan en su libro titulado "Los Problemas Humanos de la Dirección", que "para poder sobrevivir, todas las organizaciones tienen que atraerse un surtido adecuado de empleados, y tienen que asignarlos a los empleados para los que son más adecuados".

Dale Yoder, autor del libro "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", opina que: el reclutamiento en cualquier organización grande es un procedimiento continuo, complejo y costoso. No hay una forma estándar de calcular los costos de reclutamiento que haya alcanzado amplia aceptación.

Haciendo un análisis a tales opiniones, se puede llegar a la conclusión de que el reclutamiento de personal es:

La primera etapa dentro de un proceso de productividad, mediante la cual se estudian las necesidades de personal a corto y largo plazo de una organización, tratando de obtener en forma técnica-administrativa, abastecimiento de energía humana, totalmente extraña a la empresa; candidatos a ocupar puestos requeridos para conducir exitosamente el trabajo de una organización.

En consecuencia, el dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además, la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuados de las que podrán ser reclutados y seleccionados para empleo los solicitantes calificados.

2) FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Como fuentes de reclutamiento podemos entender "...los lugares en que podré encontrar el personal...", aunque atendiendo a la importancia que tiene el análisis y la especificación de puestos podemos decir que fuentes de reclutamiento son aquellos lugares donde se puede localizar al personal que cumpla con los requisitos establecidos para desempeñar satisfactoriamente un puesto dentro de la empresa.

Las fuentes de reclutamiento pueden variar dependiendo:

1. De las necesidades de la empresa: las causas por las cuales la empresa necesita más personal pueden ser por ejemplo: expansión de la empresa, modernización de la maquinaria o también de una reorganización de la misma. En estos casos las fuentes de reclutamiento se seleccionarán de acuerdo a que si la empresa cuenta o no con el personal capacitado para cubrir estas necesidades.

2. De los niveles en que se necesita cubrir un puesto: los niveles a que se necesite personal son fundamentales en la determinación de las fuentes que se utilizan, en los niveles altos se requiere personal de confianza, con conocimientos amplios o con estudios especializados, en los puestos intermedios y bajos tienen otras características y por consiguiente son diferentes las fuentes que se utilizan.

3. De la urgencia del nuevo personal: para determinar la fuente se debe tomar en cuenta el tiempo con que se cuenta para llenar el puesto vacante.

4. De las políticas de la empresa: las políticas de la empresa nunca deberán pasarse por alto en el momento de escoger una fuente, pues éstas también nos determinan cuál es la más adecuada de la organización de la empresa.

5. Acuerdo con las diferentes fuentes: algunas empresas tienen acuerdos establecidos con las fuentes de reclutamiento y en caso de necesitar personal dan preferencia a las fuentes con quien tienen acuerdos, un ejemplo de este caso son los acuerdos con el sindicato a través del contrato colectivo de trabajo.

6. "Crecimiento normal de la población: que precisa de más bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la gente, suponiendo que se mantenga al mismo nivel de

vida.

7. Un creciente nivel de vida requiere más cantidad de los bienes y servicios que ya se producían y que da lugar a la creación de nuevas necesidades a satisfacer.

8. Un aumento en la ventaja competitiva de ciertas empresas que les permite hacer más negocio que antes.

9. Un aumento en el volúmen de negocio debido a un adelanto durante el período de recuperación de un ciclo económico".

Para poder solventar las necesidades de personal se cuenta con dos clases de fuentes:

- a) Las fuentes internas.
- b) Las fuentes externas.

FUENTES INTERNAS.

Las fuentes internas, como su nombre lo dice esta fuente se caracteriza porque su origen se efectúa dentro de la misma empresa. Para muchos trabajos, la mejor fuente posible de energía humana podrá ser el mismo empleado de la organización. La política de contratación puede especificar que a los empleados actuales debe dárseles la primera oportunidad en cualquier caso de vacante.

Por lo que las fuentes internas de personal son aquellas que pueden ser utilizadas a través de ascensos y promociones, transferencias.

Los ascensos y promociones, consiste en cambiar a puestos de mayor responsabilidad y remuneración a los empleados de la empresa.

Las transferencias, son cambios de puesto dentro o fuera del departamento pero conservando su nivel y la misma compensación; ya sea por necesidad de la propia

compañía o por solicitud expresa del empleado.

Dentro de las situaciones favorables se presentan para una empresa el auxiliarse para cubrir sus vacantes con su propio personal destaca lo siguiente; al emplearse las promociones o ascensos, lo que obviamente implica ocupar un puesto superior, así como una remuneración mayor, ocasiona en el empleado un índice de alta moral, satisfacción y apego a la organización. Por lo que toca a la compañía, ésta ya conoce perfectamente a su personal lo que favorece para ubicarlo en puestos adecuados. Ahora bien, por otra parte, si una empresa no toma las providencias necesarias para mantenerse al día en las nuevas tecnologías que involucren procedimientos y métodos de progreso quizás resulte más ventajoso que cubra sus vacantes empleando personal de las fuentes externas, en la inteligencia por conocer nuevas metodologías.

Un jefe no debe descuidar ni confiar demasiado en las fuentes de personal internas para cubrir los nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación. Desafortunadamente, debido a que está familiarizado con sus propios empleados y con sus deficiencias, el jefe puede considerar que los solicitantes externos, de los cuales conoce relativamente poco, estén mejor calificados de lo que en realidad sea el caso. Por otra parte, si el jefe ignora las fuentes externas para cubrir los nuevos puestos arriba del nivel inicial, esta práctica puede servir para proteger a sus empleados de la competencia de los candidatos fuera de la organización, quienes pueden tener calificaciones superiores a estos empleados.

El uso de las fuentes internas, si sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles

dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante. Además el personal experto contratado del exterior puede ayudar a reducir las ideas que estén en proceso en una organización, aportando nuevas ideas, conocimientos y entusiasmo.

Un gran número de empresas tienen gran inclinación por las fuentes internas de reclutamiento, debido a las ventajas que representa entre las cuales se pueden enumerar las siguientes:

1. Ahorro en entrenamiento del empleado.
2. El empleado se siente estimulado por la empresa debido a las oportunidades de superación que le brinda.
3. Se obtiene un mayor rendimiento gracias a la mejor moral del empleado.
4. El empleado se ajusta mejor y con mayor facilidad al puesto.
5. Se hace ver a los empleados que tienen perspectivas de mejorar dentro de la empresa.
6. Conocemos mejor las aptitudes, deseos, necesidades y antecedentes de los empleados.
7. Se puede determinar con mayor facilidad a la persona más adecuada.

La utilización de las fuentes internas están determinadas por los puestos que deben ser ocupados, tales como en los casos siguientes:

1. Los puestos de confianza dentro de la empresa. En este caso los ascensos y promociones son los más utilizados debido a que las personas que ocupan estos puestos tienen acceso a información confidencial y es necesario

tener absoluta confianza en ellos y ésta es determinada por el comportamiento observado a través de los años que ha trabajado en la empresa. Por otra parte la persona es ascendida o promovida ya que conoce mejor el funcionamiento de la organización de la empresa.

2. En los niveles bajos e intermedios un factor importante es el programa de desarrollo que la empresa tiene establecido, ya que a través de ellos la empresa capacita a los empleados para desempeñar cargos de mayor responsabilidad.

3. Con el auxilio de las pruebas psicológicas nos podemos dar cuenta si estamos desperdiciando al elemento humano y si éstas pueden desempeñar cargos de mayor responsabilidad dentro de la empresa.

Aunque se tenga preferencia por las fuentes internas de reclutamiento, éstas tienen ciertas desventajas en su utilización y es importante hacerlas notar:

1. Las promociones y ascensos siempre nos dejarán un puesto vacante.

2. Las promociones y ascensos pueden llevarnos a una desorganización dentro de la empresa, si no tenemos un programa bien establecido para realizarlo.

3. Las fuentes internas nos impiden introducir sangre nueva dentro de la empresa eliminando la posibilidad de aportación de nuevas ideas.

4. Puede crear problemas por resentimiento de los empleados que no fueron ascendidos. Para evitar este problema es necesario crear conciencia de que todos tienen iguales posibilidades de acuerdo a su capacidad y preparación debiendo estimularse al empleado a su superación.

Indudablemente que la empresa debe comunicarle al em-

pleado de que cuenta con un adecuado y sistematizado procedimiento de evaluación del trabajo que ejecuta el elemento humano de la misma y que es elemento fundamental, básico, justo y equitativo para tomar decisiones acertadas con relación al movimiento de los recursos humanos.

FUENTES EXTERNAS

Son aquellas fuentes de reclutamiento que se encuentran fuera de la empresa y a las que podemos recurrir para el suministro de energía humana.

De hecho toda la sociedad puede ser externa, ya que en cualquier momento dado las personas pueden llegar a formar parte de esa empresa.

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad para ciertos tipos de puestos, tales como el personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerían de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas. Algunas de las principales fuentes externas de solicitantes, aun cuando no necesariamente en su orden de importancia, son las siguientes:

1. Instituciones educativas.
2. Agencias de empleos.
3. Recomendaciones de empleados.
4. Solicitudes espontáneas.
5. Organizaciones profesionales.
6. Sindicatos.
7. Contacto con otras empresas.
8. Antiguos empleados.
9. Solicitudes de trabajo por correo.
10. Algunas otras fuentes.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS. La creciente demanda de personal que cuente con grados académicos superiores en los campos

administrativo, científico y técnico, ha llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en las secundarias, escuelas comerciales o universidades. Puesto que estas instituciones educacionales eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces, también desarrollan una cierta función de selección para las empresas. Este hecho, sin embargo, puede tentar a algunas compañías a llenar posiciones con graduados que poseen mayores capacidades de las que demandan los puestos de estas personas. Cuando se sigue esta práctica, puede esperarse que muchos de los que son contratados pierden pronto el interés y renuncien.

Ciertas organizaciones, en especial las lucrativas, están encontrando en la actualidad muchas dificultades para atraerse a los jóvenes que desean seguir una carrera en ellas. Los cambios en el sistema de valores de la gente joven, así como los problemas a los que se enfrentan por vivir en áreas metropolitanas en donde están localizadas la mayoría de las organizaciones, también han provocado que renuncien a carreras a las cuales fueron atraídas las generaciones anteriores.

AGENCIAS DE EMPLEOS. Teóricamente esta podría ser una excelente fuente de reclutamiento de personal, pero en la práctica sólo se han obtenido resultados satisfactorios en el nivel de empleados especializados (secretarías, oficinistas, técnicos), ya que en los otros niveles de obreros y profesionistas han sido raquíticos los resultados, manifestándose que hay otras fuentes mejores de reclutamiento.

Las agencias de empleo tienen como principales ventajas, primero que, reclutan un buen número de candidatos que entre tantos, puede hacerse la selección de la persona más adecuada para cubrir la vacante en cuestión, y segundo que realizan una preselección de los mejores candidatos que han reclutado, cosa que beneficia a la empresa solicitante, pues el candidato que le sea recomendado llevará ya el vis

to bueno en cuanto a aptitudes, conocimientos y experiencias de parte de la agencia de empleo.

Existen agencias de empleo gratuitas y de paga, y precisamente se señala como una de sus desventajas, el alto costo que puede significar la recomendación de un buen candidato para la empresa solicitante; lo usual es que las agencias de paga, cobren un mes de sueldo de la persona contratada, ofreciendo como garantía algunas veces, la reposición de otro candidato, en caso de que el primero no cubra las necesidades del puesto.

RECOMENDACIONES DE EMPLEADOS. Los empleados pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados. Una alta moral puede hacer que los empleados sean voceros de su compañía y pueden contribuir indirectamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios. Cuando se requieren solicitantes con habilidades y existe escasez de éstos, el uso de premios e incentivos puede ayudar a estimular al empleado en sus esfuerzos de reclutamiento.

Si un empleado conoce a un solicitante y considera que haría un trabajo aceptable para la compañía y si el solicitante es una persona con quien el empleado está dispuesto a trabajar y a asociarse, el empleado tiene un interés definido para recomendar al solicitante. Al recomendar al solicitante para ser contratado por la compañía, el empleado, en cierto sentido, coloca en juego su propia reputación. Su sentimiento de involucramiento puede ser ventajoso para que el empleado tenga un interés definido en ayudar a mejorar el comportamiento. Por otra parte, aun cuando los empleados pueden tomar precauciones al hacer recomendaciones, es posible que cometan errores o verse influidos indebidamente por la amistad personal.

Al utilizar las recomendaciones de los empleados como un medio para llenar vacantes, la gerencia debe de estar alerta sobre el peligro potencial de construir camarillas

compuestas de empleados de la misma escuela, iglesia o algún otro grupo. Además, como es natural que los empleados recomienden como prospectos a personas que son como ellos, los gerentes deben tener el cuidado debido al considerar las recomendaciones hechas por sus empleados menos satisfactorios.

SOLICITUDES ESPONTANEAS. La mayoría de las compañías reciben diferente número de solicitudes espontáneas. Por parte de los individuos que poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos. Estos individuos pueden hacer su solicitud sea por carta o en persona. Si tienen experiencia en la búsqueda de empleo, pueden hacer uso de un curriculum vitae personal, de preferencia de una página de extensión, proporcionará al empleador un sumario de la estadística vital del solicitante, de su educación y de sus experiencias de trabajo. El uso de este resumen para el solicitante le permitirá escribir una carta de solicitud de empleo que sea breve y que sirva principalmente para mostrar su interés en el empleo.

Aun cuando la fuente de solicitantes espontáneos puede no proporcionar un elevado porcentaje de candidatos aceptables, no debe ser ignorada. El hecho de que los individuos tomen una iniciativa para solicitar un empleo, puede indicar que tienen mucho interés en el empleo que ofrece la compañía y un deseo definido de trabajar en ella. A causa de este hecho y de la necesidad de mantener buenas relaciones públicas, toda persona que solicite un trabajo debe ser tratada con cortesía y consideración, sin tomar en cuenta si su solicitud haya sido o no directamente formulada.

Generalmente, las calificaciones de los solicitantes espontáneos variarán con las condiciones económicas, la reputación de la compañía, el atractivo de las oportunidades de empleo y los tipos de puestos que deben llenarse. Las solicitudes espontáneas, por consiguiente, pueden presentar una fuente fluctuante e impredecible de solici-

tes y a menudo estas solicitudes son para puestos que no existen. Las solicitudes espontáneas de personas que parecen bien calificadas, pero que no pueden ser contratadas inmediatamente, deberán mantenerse archivadas, puesto que estas personas pueden proporcionar una fuente de empleos para futuras vacantes. Sin embargo, debe reconocerse que los archivos de tales solicitantes pueden convertirse en obsoletos muy rápidamente.

ORGANIZACIONES PROFESIONALES. Esta fuente de reclutamiento está constituida por algunos grupos de profesionistas y acciones mercantiles e industriales y que contribuyen a la colocación de sus miembros, por lo general, llevan una lista de personas disponibles y capaces, y algunas veces los directivos, a los cuales puede pedirse información. Con frecuencia los profesores de instituciones superiores en materias aplicadas como administración, ingeniería química, comercio, etc., son miembros de sus respectivos grupos y constituye una valiosa fuente de recomendación de personal disponibles procedente de los grupos profesionales o de los alumnos antiguos o actuales. No hay que confundir a esos profesores con las oficinas de colocación de instituciones de enseñanza superior y universidades. Además de los grupos mencionados, hay consultores profesionales que atienden a sus clientes mediante el pago de unos honorarios. Normalmente, los consultores de dirección de empresas no cobran al aspirante (como hacen las agencias de empleo), sino que presentan la cuenta al patrón por los servicios profesionales prestados para conseguir empleados técnicos o supervisores.

SINDICATOS. Los sindicatos u organizaciones laborales, son las fuentes principales para el abastecimiento de personal en las empresas donde existe la cláusula de admisión exclusiva por parte del sindicato y lógicamente se excluyen de esto, los empleados de confianza que pueden ser contratados libremente por la empresa.

La admisión exclusiva de personal por parte del sin-

dicato se menciona claramente en el artículo 395 de la Ley Federal del Trabajo, que dice:

En el Contrato Colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante. Esta cláusula y cualquier otra que establezcan privilegios en su favor, no podrán aplicarse en perjuicio de los trabajadores que no formen parte del sindicato y que ya presten sus servicios en la empresa o establecimiento con anterioridad a la fecha en que el sindicato solicite la celebración o revisión del contrato colectivo y la inclusión en él de la cláusula de exclusión. Podrá también establecerse que el patrón separará del trabajo a los miembros que renuncien o sean expulsados del sindicato contratante.

CONTACTO CON OTRAS EMPRESAS. Algunos jefes de personal mantienen estrechas relaciones con los ejecutivos similares de otras empresas, o bien pertenecen a Asociaciones de Ejecutivos en Relaciones Industriales o de Dirección de Personal; esas relaciones pueden hacer posible un intercambio de candidatos o bien la recomendación de ellos.

Denotan un buen grado de profesionalismo, los jefes de personal, que al verse imposibilitados de contratar en su empresa a un buen candidato, lo recomiendan a otra, en la que pueda haber mayores posibilidades de colocarlo, se habla también de que esta acción se realiza de igual manera con los empleados de la empresa que en un momento dado ya no pueden ascender más.

La experiencia al usar esta fuente de reclutamiento de personal en repetidas ocasiones permite hacer la siguiente recomendación; es de vital importancia que al decidirnos por utilizar esta fuente, se busquen solicitantes de otras empresas similares a la nuestra, en lo que se refiere a capacidad económica, magnitud, ramo o actividad, pues así llamamos solicitantes de otra empresa con diferente nivel y ramo a la nuestra, será tiempo y dinero perdido.

ANTIGUOS EMPLEADOS. Es otra de las fuentes externas muy importante y la constituyen los empleados y obreros antiguos bien considerados en la empresa, pero que tuvieron que dejarla, constituyen una excelente fuente de personal cuando ha desaparecido la causa que motivó la marcha: muchas veces es sólo temporal una situación familiar causada por su fallecimiento o una enfermedad. En establecimientos donde trabajan mujeres ya sea tiendas, oficinas, fábricas, se ha visto que una gran proporción de antiguas, que se marcharon por razones personales, pueden trabajar de nuevo en períodos de gran movimiento, aunque no sea permanentemente. El departamento de colocaciones se encuentra en condiciones excelentes en el caso de estos antiguos empleados, para efectuar una juiciosa selección posee un historial de sus intereses y capacidades individuales que no ha sido reunido por medio de referencias y de fuentes de información exteriores sino a través de la observación directa de las personas en su trabajo. Puede apreciar con considerable precisión, la efectividad de tal persona en el cargo que se va a cubrir.

SOLICITUDES DE TRABAJO POR CORREO. La mayoría de las compañías reciben diferente número de solicitudes espontáneas por correo. El hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar un empleo, puede indicar que tiene un fuerte interés en la compañía y un deseo definido de trabajar en ella. Otras veces, puede darse el caso de que dicho solicitante tiene empleo, pero busca mejorar su posición. En ambos casos dichas solicitudes se refieren a personas bien calificadas, pero que no pueden ser contratadas inmediatamente, deberán mantenerse archivadas puesto que estas personas pueden proporcionar una fuente de empleos para futuras vacantes.

ALGUNAS OTRAS FUENTES. Algunas veces las organizaciones fraternales, iglesias, etc., de ciertas localidades pueden contribuir como agencias de empleos adecuados. Para cierto tipo de empleados, pueden hacerse solicitudes a otras organizaciones de negocios o antiguos patrones. Algunas

veces es conveniente, como asunto de política, contratar una cierta proporción de empleados en las instituciones penales.

Las fuentes externas tienen como principales ventajas las siguientes:

1. Se obtiene la aportación de nuevas perspectivas: esto atribuye a la salud de la organización y evita que sus miembros se vuelvan exageradamente conformistas.

2. Ahorro de los gastos de capacitar y formar nuevos empleados: Cuando la empresa necesita personal altamente calificado, prefieren contratarlo fuera de la organización para no tener que emprender programas de adiestramiento y capacitación que sean exclusivamente costosos.

3. Mayor amplitud de las fuentes de reclutamiento: al momento de hacer la selección se tienen más candidatos de donde escoger al que va a ocupar el puesto, sobre todo en campos de preparación idóneos y con un gran espíritu de progreso.

4. Obtención de personal con conocimientos superiores; las escuelas e instituciones, superiores y universidades pueden suministrar personal técnico, semiprofesional y profesional apto para desarrollarse.

5. Aprovechamiento de experiencias del trabajador: la empresa puede aprovechar las experiencias que ha adquirido el empleado en otros lugares donde él estuvo trabajando.

Entre las desventajas que más frecuentemente se encuentran para la utilización de las fuentes externas están las siguientes:

1. Puede provocar descontentos en el personal de la empresa, debido a que se está privando al personal de la posibilidad de ser ascendido y puede asumir una actitud

de resistencia pasiva.

2. No se ve el desempeño práctico del individuo dentro de su trabajo: puede existir un desacoplamiento entre lo práctico y lo teórico, ya que el momento de realizar las pruebas puede salir altamente calificado, pero al momento de llevarlo a la práctica puede fallar.

3. Puede haber dificultades en la adaptación del trabajador y la empresa: las ideas del trabajador no van de acuerdo a las políticas generales de la empresa, además de que ésta no satisfaga las necesidades del trabajador, etc.

4. Que se seleccione personal viciado: cuando reclutamos por medio de fuentes externas se corre el riesgo de que estas personas tengan vicios muy arraigados y que puedan en un momento dado afectar la organización de la empresa.

5. Falta de experiencia del personal reclutado: esto se da sobre todo cuando se recluta personal en universidades y escuelas técnicas, ya que éstas tienen los conocimientos técnicos, pero nunca han trabajado, y si lo han hecho han adquirido poca experiencia.

Para llevar a cabo el reclutamiento de personal, una vez que hemos determinado las fuentes que se van a utilizar, es necesario valerse de los medios existentes para reclutar a las personas.

3) MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Son los vínculos a través de los cuales enteramos a las fuentes de las necesidades de personal que tiene la empresa.

Es importante que se determine correctamente los medios que se van a utilizar, ya que deben ser adecuados a la fuente a la cual se quiere llegar porque en caso contrario estaríamos desperdiciando tiempo y dinero.

Los medios pueden ser muy variados y en algunos casos es recomendable la utilización de dos o más de ellos porque de esta manera se pueden aclarar puntos oscuros para las fuentes.

Entre los principales medios que se utilizan para el reclutamiento de personas están los siguientes:

1. Requisiciones.
2. Solicitud oral o escrita.
3. Carta o teléfono.
4. Anuncios.
5. Folletos.
6. Consulta a los archivos de la empresa.

REQUISICIONES. Estas pueden hacerse a sindicatos, asociaciones o instituciones de educación superior y deben especificar las características a cumplir por parte de los aspirantes, para evitar pérdida de tiempo con los que no cumplan con los requisitos.

SOLICITUD ORAL O ESCRITA. Cuando se ha decidido usar los ascensos y transferencias del personal actual para cubrir alguna vacante de la empresa, el medio más eficaz para comunicarlo es la solicitud oral o escrita que se debe hacer a los jefes de los distintos departamentos de la empresa, señalándose en la misma, los requisitos que demanda el puesto y los ofrecimientos que pueda hacer la compañía.

CARTA O TELEFONO. Para poder solicitar a las agencias de empleos (bolsas de trabajo), o a otras empresas, es conveniente emplear ambos medios; la carta con el fin de asegurar la precisión y el teléfono para aclaraciones y complementar datos.

ANUNCIOS. Cualquiera que lea los periódicos está familiarizado con las frases "Se necesita" y "Se solicita" en la sección de anuncios. Para muchas empresas, los anuncios pueden ser la única fuente cuando buscan llenar sus puestos vacantes de reclutamiento. La radio, la televisión,

los anuncios fuera de la fábrica, así como las revistas y los periódicos, pueden, por consiguiente, ser utilizados como medio publicitario para intentar llegar a los solicitantes interesados, con los que en otra forma no se podría establecer contacto. Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes. Si el anuncio se coloca en una publicación profesional o comercial, que llegue a un grupo de lectores seleccionado y deseado, ofrecerá mayores posibilidades de producir resultados favorables, que si se coloca en una publicación de circulación en masa.

FOLLETOS. Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en la misma, beneficios que ofrece, etc. Indudablemente, uno de los aspectos básicos para encontrar personal adecuado, es sin lugar a dudas, la selección consciente y minuciosa que hagamos para el logro de nuestras finalidades.

CONSULTA A LOS ARCHIVOS DE LA EMPRESA. Cuando se ha llevado a cabo un análisis de calificación adecuado, la empresa puede contar con archivo de solicitudes muertas que en un momento dado no nos fueron útiles, pero que en otro pueden llegar a hacerlo y la simple consulta de esta fuente proporciona la energía humana necesitada.

4) POLITICAS DE RECLUTAMIENTO

Como toda función administrativa, el reclutamiento de personal deberá de seguir ciertas políticas o cursos de acción, que le llevarán al fin deseado. Las principales políticas de reclutamiento que se acostumbra en la actualidad son:

a) Todos los puestos deberán ser autorizados por la Dirección General.

b) No podrán ser aceptados, los familiares o parientes del personal que se encuentre trabajando en la empresa;

esta política de carácter exclusivamente interno viene siendo común en las empresas de gran magnitud, pues se considera que las relaciones familiares o de parentesco entre trabajadores o empleados pueden acarrear dificultades o anomalías en el trabajo.

c) Tampoco podrán ser aceptadas las mujeres que se encuentran casadas; esta política se ha establecido, por considerar que las obligaciones de la familia y del hogar, pueden entorpecer y distraer el trabajo.

Sin embargo cabe aclarar que muchos ejecutivos prefieren contratar mujeres casadas, debido al alto grado de seriedad con que laboran en los puestos que se les recomiendan, y también por la facilidad que presentan para desempeñar puestos de relaciones públicas, dado su amplio trato social.

d) Otra política de reciente aceptación, es la de no contratar personal mayor de cuarenta años, por considerar que a esa edad las facultades físicas y mentales del individuo empiezan a declinar.

La aplicación de esta política es muy común cuando se pretende cubrir puestos que requieren gran trabajo físico, constante movilidad, etc... Sin embargo, es conveniente mencionar que muchas empresas prefieren personal de esa edad, para llenar puestos ejecutivos, por considerar que las personas a esa edad ya han adquirido bastante experiencia en el terreno de negocios, cosa que puede acarrear múltiples beneficios para la compañía.

No debe perderse de vista, que esta política de reclutamiento de no aceptar personal mayor de cuarenta años de edad, es únicamente decisión interna de las empresas, pues si consultamos la Ley Federal del Trabajo a este respecto, ya que en el Capítulo I de las obligaciones de los patrones artículo 133 fracción I, textualmente dice: "Queda prohibido a los patrones negarse a aceptar trabajadores por razón de edad o de su sexo".

e) Tampoco se reclutará a personas que estén trabajando en ese momento, ya que perciben un sueldo mayor al que tenga establecido la empresa que recluta para el puesto vacante.

f) Para cubrir una vacante, se deberá obtener un buen número de candidatos, con el objeto de incrementar las oportunidades de contratar uno con buenas o excelentes calificaciones.

5) EL RECLUTADOR Y SUS CARACTERISTICAS.

La labor del reclutador en el proceso para el reclutamiento de personal, es importante, ya que sobre él girarán todas las acciones y la toma de decisiones sobre todos los asuntos de reclutamiento.

El reclutador debe ser una persona conocedora de la conducta y comportamientos humanos, que le permitan evaluar en un momento dado, el porque se comporta de tal forma un individuo en las entrevistas, de que forma llegar a quitarle el nerviosismo de las pruebas de conocimientos, etc.

El reclutador no debe concentrarse a dominar sólo lo que se refiere a manejo de personal, sino que debe procurar adentrarse en lo que es su compañía, es decir, su manufactura, su ramo o actividad, que le permitan informar con toda claridad y precisión a los candidatos.

Podríamos señalar entre otros, los requisitos básicos que debe llenar el reclutador: amplia capacidad para entender rápidamente la organización de su compañía, su tecnología, su actividad, su mercado, etc., capacidad para observar y comprender las actividades y funciones que se han desarrollado en cada puesto y conocer a fondo las necesidades y habilidades requeridas para ello; observar y evaluar qué número de personas se necesitan para realizar todo el trabajo de tal área o departamento de la empresa; conocer profundamente cuál es el estado del mercado de

mano de obra y cómo poder llegar a él; deberá saber escribir o redactar anuncios publicitarios eficaces, que estimulen y acerquen a los candidatos, dominar el uso de las compensaciones equitativas que merezcan todos los trabajadores; ser una persona que sepa despertar el interés del solicitante.

CAPITULO III

LA SELECCION DE PERSONAL

1) CONCEPTO DE SELECCION.

La selección de personal es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

La selección de personal es la segunda etapa del proceso de integración y que tradicionalmente, se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

A continuación se enumeran una serie de definiciones a fin de esclarecer el concepto de selección:

"La selección de personal es el proceso mediante el cual los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo..."

"La selección es el proceso mediante el cual, los empleados potenciales provenientes de varias fuentes se examinan y se separan en dos clases. Aquellos a quienes se ofrecerá trabajo y aquellos a quienes no se empleará".

"La selección es la elección de una persona o cosa entre otras, como separándola de ellas y prefiriéndola".

De las definiciones anteriores se puede concluir que la selección de personal es el conjunto de técnicas administrativas y científicas que se aplican al proceso mediante el cual se elige a una persona para ocupar un puesto determinado entre un universo dado.

En la selección hay que procurar que coincidan las aptitudes de una persona con los requisitos que exige el

puesto, esto requiere mucho esfuerzo y la aplicación de las relaciones humanas efectivas y adecuadas siendo principalmente la persona la que debe adaptarse al trabajo, debe tomarse esto muy en cuenta al contratarse a la energía humana analizando cuidadosamente todas y cada una de las características del solicitante.

Para llevar a cabo una selección adecuada es necesario que se tengan claramente definidos los objetivos que se persiguen, una evaluación de las técnicas con que se cuentan y un análisis de la eficiencia de los procedimientos seguidos en la selección. Además debemos contar con el personal capacitado para llevar a cabo una positiva selección de personal.

2) OBJETO DE LA SELECCION DE PERSONAL

Actualmente, la meta del programa de selección, está en la utilización de los medios en disponibilidad para permitir la identificación de personas cuyas capacidades, intereses, y demás cualidades cumplen con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo para cada puesto en la organización. Reconoce las ventajas de una selección cuidadosa de este personal, en los puestos que estén por ocuparse. A la vez trata de evitar las deficiencias que suelen aparecer en los procedimientos para la asignación de los trabajos. También el programa reconoce la tendencia a hacer caso omiso del trabajo minucioso que implica una selección esmerada, y la tendencia, también, muy común, pero mucho más peligrosa, que existe en muchas personas de creer que son capaces de identificar a los solicitantes deseables mediante la observación personal y sin mayor ayuda, cuáles candidatos tienen un campo amplio de habilidad y capacidades. No se puede negar que estos juicios han constituido la base más importante para la selección hasta la fecha. Sin embargo, los procedimientos modernos de la selección por más complicados que parezcan ser se han derivado de la experiencia, y esta misma experiencia ha demostrado que es imposible establecer la poten

cialidad de los solicitantes mediante una observación visual y somera. Los procedimientos actuales también tratan de evitar otras debilidades que siempre han sido características de la selección en muchas organizaciones, y que abarcan los prejuicios personales, el favoritismo, preferencias poco razonables hacia un grupo u otro, tales como serían alguna denominación religiosa o algún grupo fraternal, y por último, pero de igual importancia, una falta general de apreciación de las potencialidades que ofrecen los solicitantes, pero que no se presta a la observación inmediata en la forma de solicitud o en la entrevista personal.

Reducida a su expresión más sencilla, la función de la selección involucra una correlación cuidadosa de las características humanas y los requisitos de trabajo, dirigida hacia el mejor acomodo del individuo al puesto. Para obtener una operación eficiente, el procedimiento requiere:

a) Que se establezcan requisitos definitivos para cada trabajo (obra del analista de trabajos), y

b) Que se identifique y establezca alguna medición de las características humanas (la función particular de los que se encargan de la selección). Sin embargo, es difícil describir, clasificar, e identificar las cualidades humanas, y de ahí que este hecho fundamental llega a complicar el procedimiento selectivo.

Concretamente, el valor de la selección adecuada, se establece por lo menos, en los siguientes factores fundamentales:

a) Reducir la rotación de trabajadores y el desperdicio que implica.

b) Aumentar la eficiencia general de la organización.

c) Ahorrar dinero al pagar sueldos de acuerdo con la capacidad de los empleados y evitar que se esté pagando a los que no rinden.

d) Reajustar rápidamente a los empleados mal colocados, permitiéndoles un mayor rendimiento en relación a su costo.

e) Economizar mediante la reducción del adiestramiento de una cantidad excesiva de trabajadores nuevos.

f) Las ventajas intangibles que invariablemente se derivan de una fuerza de trabajo que está satisfecha porque se encuentra bien colocada.

3) IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL

El desarrollo del país que se encuentra en continuo crecimiento hace que cada día se necesiten personas para ocupar puestos dentro de las diferentes fuentes de trabajo generadas debido a este crecimiento y es lógico suponer que todas estas fuentes querrán obtener el mejor elemento humano para ocupar el trabajo.

El avance tecnológico e industrial de nuestro país así como el nacimiento de centros de enseñanza superior especializada, los programas de educación y capacitación se hacen más exigentes cada día con la energía de trabajo, esto nos lleva a que se establezca una competencia entre los trabajadores.

La selección de personal juega un papel muy importante dentro de la integración de personal, ya que sobre ella recae la responsabilidad de obtener energía humana más calificada y adecuada para el puesto que ha de ocupar dentro de la empresa.

De todo el proceso de integración es la etapa de selección de personal la que da oportunidad a muchos solici-

tantes para conocer sus intereses, aptitudes y habilidades, consiguiéndose por tanto acrecentar para ellos las mejores carreras que les sea posible y en donde ellas pueden ser más efectivas. Se deriva de esto la obligación de sugerir las limitaciones de los trabajos en función de las cualidades personales que los solicitantes al puesto tengan.

En la actualidad, las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

4) PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

En la selección de personal es importante destacar los principios básicos que la siguen, porque de esta manera completaremos en mejor forma la etapa de selección en la integración de personal.

El primer principio que debemos observar es el de orientación, ya que considerando la organización como parte de un sistema económico, político, social y cultural, etc. No debe concretarse a aceptar a unos candidatos y rechazar a otros, sino que debe cumplir con sus objetivos sociales ayudando al país a resolver sus problemas. Así pues vemos que la etapa de selección no queda limitada, sino que debemos proyectarla a un nivel más amplio. Entonces, siempre que sea posible, se debe orientar a los buenos candidatos no aceptados hacia las posibles fuentes de empleos o inducirles a que mejoren sus conocimientos a través de una adecuada educación. Cuando los motivos de la no aceptación se deben a otras causas como por ejemplo: mala salud, debemos dirigirlo hacia la solución de su problema.

Es importante reconocer que todo candidato que no ha sido aceptado y que no conoce las causas de su rechazo, además de habernos dedicado su tiempo, puede creer que la decisión tomada es injusta.

Por esto, debemos informarle los motivos por los cuales no fue aceptado y proporcionarle toda la ayuda necesaria para que pueda superar sus deficiencias siempre y cuando éstas estén relacionadas con el trabajo en forma directa.

Es muy grande la responsabilidad del seleccionador en el momento de tomar una decisión para dar al solicitante un puesto en el que éste tal vez no lo desempeñaría correctamente, porque su capacidad es superior al puesto que se le dió. Es muy importante observar esto, ya que en el futuro podría repercutir de una manera negativa, tanto para el candidato como para la empresa, por esto, lo más seguro es seguir un proceso científico que dejarlo a la corazonada o al presentimiento. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones fundamentadas en antecedentes del candidato, capacidad mental, habilidades, etc., para instalarlo en el puesto que su aptitud le otorga.

Otro de los principios es el de colocación: es muy frecuente hoy en día que la persona encargada de seleccionar piensa solamente que el candidato debe tener los requisitos específicos del puesto que desea llenar, olvidándose que las personas a las cuales él entrevista, tienen otras características que sirven para otro puesto, y que tiene que descubrir algunas habilidades que posea o que sean en beneficio del propio seleccionado y para la misma empresa pudiendo ocupar un puesto en el cual se desarrollen más provechosamente.

Otro error muy frecuente en las empresas, cuando colocan personal enviado por los sindicatos, es el de no llevar a cabo el proceso de selección adecuado.

Este error llega a constituirse en uno de los más grandes y graves de las empresas mexicanas, ya que al aceptar el sindicato como fuente de reclutamiento le dan a la etapa de selección poca o ninguna importancia, esto se debe a que dan por hecho que los sindicatos llevan un archivo de sus miembros y que además han pasado por las pruebas de rigor para saber si son o no calificados para una determinada tarea, trabajo u oficio.

Al aceptar los supuestos mencionados anteriormente, están dejando a la suerte los resultados de la etapa de selección poniendo en peligro el proceso de integración y el buen funcionamiento de la empresa.

Todo departamento de personal tiene que realizar el proceso de selección de acuerdo a las necesidades y características de la empresa y si bien es cierto que cuando se recluta personal a través de los sindicatos nos ahorra tiempo y costo en el proceso, pero debe entenderse este ahorro de acuerdo al expediente del solicitante y al puesto que desea ocupar, y por supuesto de que fue enviado cumpliendo con las especificaciones que se le dieron al sindicato y que de esta manera sólo tenemos que escoger entre personas que son aptas para ocupar un puesto.

A pesar de lo anterior, no significa que debamos eliminar los pasos de la etapa de selección pasando del reclutamiento a la contratación y dejando la selección a personas ajenas a la empresa, ya que éstas no conocen a fondo las necesidades que se tienen.

El departamento de personal y la dirección de la empresa siempre deben tener presente que los objetivos de los sindicatos, sean éstos obreros o profesionales, son el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses o sea que los sindicatos como derecho social persiguen o tienen por meta final "el mejoramiento de las condiciones económicas de los trabajadores y la transformación del régimen capitalista" y la selección de los trabajadores debe ser de acuerdo al puesto que se va a ocupar.

Es muy difícil por no decir casi imposible que los sindicatos tengan archivos de cada uno de sus miembros con exámenes de aptitudes, médicos, etc. Además solamente el seleccionador de la empresa podrá observar, analizar y determinar si la persona o personas enviadas por el sindicato cumplen los requisitos del puesto y si los candidatos se acomodan a las políticas de la empresa.

Toda empresa que coloque personal de los sindicatos debe de llevar a cabo la etapa de selección y desarrollar todo el proceso que a ésta incumbe, es posible que en algunos casos la selección no sean tan minuciosa y profunda, dada las especificaciones de los candidatos, pero esto no implica aceptar los supuestos que trae consigo de ser proporcionado estos candidatos a través de las fuentes del sindicato.

Lo anteriormente expuesto tiene como uno de sus fundamentos que cuando no son asociaciones profesionales los datos que el sindicato toma para sus archivos son datos generales que pueden llegar a adaptarse para todo tipo de empresa y que solamente la empresa misma podrá particularizar sus necesidades y las aptitudes que deberá tener el candidato.

Otra actitud observada en las empresas durante la etapa de la selección es que cuando éstas son pequeñas o medianas es por lo general una sola persona, que puede ser el dueño, gerente o jefe de personal el que selecciona a la persona que va a ocupar un puesto y no se toma en cuenta al jefe de departamento o sección de donde se necesita al empleado, esta situación puede llegar a tener repercusiones muy grandes dentro de la empresa porque el jefe de departamento o sección ve anulada su autoridad y sin embargo su responsabilidad sigue siendo la misma y puede suceder que observe una conducta negativa para con el nuevo empleado repercutiendo esta actitud en el buen funcionamiento de la organización.

Es posible que el empleado escogido no cumpla satis-

factoriamente sus funciones y en este caso el jefe de la sección o departamento no podrá asumir la responsabilidad, ya que no tuvo participación en la contratación.

En ambos casos aunque no tenga responsabilidad por no participar en la contratación, si está en sus manos instruir y desarrollar al nuevo empleado para que su rendimiento sea satisfactorio.

Lo ideal es como sucede en la mayoría de las empresas grandes que el jefe de personal lleva a cabo los pasos de la etapa de selección tomando en cuenta las especificaciones del puesto y sirviendo de asesor al jefe de departamento que requiere el personal debiendo éste también realizar entrevistas, pruebas, etc., y debe ser él mismo, ya que su departamento es el que necesita al personal, el que decida si los candidatos están aptos para ocupar el puesto. En esta forma el departamento de personal sirve de asesor únicamente, y él se encargará de asuntos generales del personal, pero de los aspectos técnicos o especializados debe ser el jefe de la sección o departamento en el que tome las decisiones respetando así su autoridad y asumiendo él la responsabilidad del rendimiento eficiente de la contratación.

5) EL PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección se inicia cuando el departamento de personal recibe una requisición formal de otro departamento, solicitando personal adicional o de reemplazo.

Ordinariamente la requisición es preparada por el supervisor y aprobada por su jefe de departamento. Después de recibir la requisición, el departamento de personal la comprueba para determinar si la posición vacante que debe llenarse está autorizada por el presupuesto de personal. Si la vacante es una posición autorizada, se toma entonces acción, para llenar la requisición. El primer paso es com-

probar los legajos de solicitantes anteriores, que se encontraron calificados pero que no fueron contratados. Se establece contacto con estos solicitantes para determinar si aún están disponibles e interesados en emplearse con la compañía. Si no se dispone de individuos calificados, entonces es necesario reclutar candidatos. (Ver anexo I).

Los pasos en el proceso de selección varían de una empresa a otra, debido a que sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de empleados. Con la esperanza de lograr una buena concordancia, algunas organizaciones utilizan un proceso riguroso y costoso. Otras contratan personal de más deliberadamente, con la esperanza de que algunos nuevos empleados se podrán eliminar después de haberlos observado en el trabajo.

Los costos monetarios del proceso de selección y de cualquier entrenamiento posterior para la persona contratada, son directos. Otros costos que se pueden considerar incluyen las consecuencias, a veces intangibles, de haber tomado una decisión equivocada. Si esto ocurre, la empresa no sólo pierde su inversión directa en el empleado (costos y salarios de selección y entrenamiento) sino también pierde un tiempo valioso, porque debe volver a empezar por contratar y entrenar un nuevo empleado. Es posible que el empleado insatisfactorio pueda haber causado otros daños por su falta de rendimiento. El costo de selección suele ser pequeño en comparación con el de las consecuencias de tomar una decisión errónea. Por tanto, suele ser mejor hacer un trabajo minucioso durante el proceso de selección inicial.

Se entiende como proceso de selección al conjunto de pasos cronológicamente empleados que utilizando diversos medios técnicos, por conducto de los cuales nos ayudamos a analizar y calificar así al hombre adecuado para el puesto adecuado.

El proceso de selección consta de los siguientes

pasos:

1. Recepción del solicitante.
2. Entrevista preliminar.
3. Forma de solicitud.
4. Pruebas de empleo.
5. Entrevistas.
6. Investigación de los antecedentes.
7. Exámen médico.
8. Colocación y contratación.

RECEPCION DEL SOLICITANTE. El primer contacto que tiene el solicitante con la empresa es el recepcionista del departamento de personal que es el que dará toda la información necesaria sobre la empresa de los puestos que actualmente se encuentran vacantes en ella, así como, las características y requisitos indispensables para llenar la solicitud y orientarlo sobre los demás pasos del proceso de selección. Todo esto lo deberá hacer con tacto y en un medio ambiente agradable, la persona encargada de la recepción comunicará a quien esté a cargo de las entrevistas preliminares que existen candidatos para ese departamento; el trato ha de ser en todos los casos amable, para que el solicitante se sienta confortable y seguro de la empresa, además ayudará al solicitante a llenar las formas de solicitud, tomará parte en la elaboración de programas de entrevistas, pruebas y otros pasos de la selección.

El recepcionista juega un papel muy importante en las relaciones públicas y de él dependerá que la comunicación y la cooperación del solicitante, durante su proceso de selección sea mejor y más efectiva.

ENTREVISTA PRELIMINAR. Una vez que el solicitante ha llenado la forma de solicitud preliminar de empleo, se procederá a la entrevista preliminar, la cual tiene diferentes objetivos entre los que destaca por su importancia el del establecimiento de una vía de informaciones en ambas direcciones, tanto el solicitante al representante de la firma, como del representante hacia el solicitante, que de alguna

manera servirá, mediante preguntas establecidas, para determinar si es o no valioso para la compañía que la persona que solicita el puesto llene la forma de solicitud que contiene datos más completos y de mayor información (Ver anexo II). Además se anexará una hoja de primera impresión que permitirá al entrevistador tener un conocimiento preliminar del candidato al realizar la entrevista formal.

La hoja de primera impresión se anexará a la solicitud formal para que el entrevistador tenga un conocimiento sobre el comportamiento, la rapidez y el carácter del solicitante, de esta manera se facilitará a éste la elección de cómo y hacia dónde dirigirá la entrevista.

En el caso de que el solicitante fuese rechazado se le despedirá de una manera cortés y amable procurando dejar en él una sensación de amistad hacia la compañía y a la vez de que no ha sido tratado en forma arbitraria o de menosprecio a sus conocimientos o aptitudes.

FORMA DE SOLICITUD. La forma de solicitud es una hoja de archivo, por tanto, de fácil manejo que servirá para conocer en primera instancia los datos generales de una persona solicitante específica en forma rápida y precisa, así como, el material humano con que se puede contar en caso de resultar alguna vacante.

La forma de solicitud comprenderá dos tipos distintos de formatos. El primero de ellos constará de una sola hoja, la cual contendrá preguntas acerca de datos generales del solicitante, así como, datos relativos a experiencias en otros trabajos, aptitudes y capacidad. Se debe recalcar que esta primera forma sea la más breve posible y, a la vez, que llene todos los requisitos más necesarios de información para identificación del solicitante.

La razón por la cual se deben crear dos formas de solicitud es debido a que la empresa recurren muchas personas a pedir una sola clase de trabajo, naturalmente no to-

dos pueden ser contratados, de esta manera, se conservan las referencias de todas las personas rechazadas, estas solicitudes serán archivadas para necesidades futuras de la empresa.

La segunda forma de solicitud (ver anexo II) es una forma más completa que la anterior. Esta será llenada por el solicitante cuyas cualidades se adapten más al puesto vacante. Esta misma forma servirá para dirigir la entrevista de contratación y la investigación de referencias, por lo cual es necesario que las preguntas en ellas se hagan de tal manera que no existan dudas en el solicitante al contestarlas, también es necesario hacer notar que en determinados aspectos se da a las preguntas una forma que se presta a falsas interpretaciones, debe de evitarse este tipo de errores de formato para que las respuestas sean lo más verídicas y correctas posibles.

La forma de solicitud que se presenta no es una forma que se pueda tomarse como general para cualquier empresa está principalmente constituida con la finalidad de servir de guía para solicitudes que se restrinjan sólo en partes de ella, es lógico que una empresa que necesite a un mecánico electricista no necesitará que esta persona tenga conocimientos en ortografía, archivo, mecanografía, etc., conocimientos necesarios para una secretaria o viceversa que una secretaria conozca acerca de máquinas de producción, sistemas eléctricos, etc. Entonces es necesario hacer recalcar que debería existir diversas preguntas que se acoplen a los distintos puestos existentes, pero que no haya preguntas que no vayan al caso, es decir, que se hagan preguntas sobre puestos que no haya en la compañía. En grandes compañías con índices altos de empleos pueden existir diversas formas basadas en los distintos departamentos existentes en la empresa puede haber una forma para los departamentos de producción, distribución y mantenimiento y otra distinta para los departamentos de administración, contabilidad, mercadotecnia, etc.

En la forma que se presenta también se toma en cuenta los datos generales que debe contener cualquier solicitud y que pueden ser usados para identificación, referencias y aspiraciones del solicitante. Algunos de estos datos generales son los propios personales del solicitante, los de su familia, su escolaridad, sus experiencias en trabajos anteriores, etc.

PRUEBAS DE EMPLEO. Las pruebas son: "apreciaciones de cualidades o características que se obtienen mediante observación y calificación en determinadas situaciones estandarizadas", revelan datos sobre la manera como se conducirá al candidato.

La ventaja de estas pruebas es que ponen al descubierto actitudes y talentos que no hubiesen sido descubiertos en las entrevistas, además eliminan en cierto grado los prejuicios que puede tener los entrevistadores y que influyan en las decisiones que se tomen.

Las pruebas de empleo representan una herramienta adicional en el grupo de herramientas de la oficina de empleos; ayudan en la dirección de personal porque revelan datos sobre la manera como se conducirá el empleado; y a la vez sirven para distintas finalidades entre las cuales se pueden señalar las siguientes:

1. Selección de nuevos empleados.
2. Colocación de los empleados en los distintos oficios.
3. Traslado y ascenso de empleados.

Se han ideado muchas pruebas para todas las cualidades. Entre las más comunes están:

a) Pruebas de inteligencia. El propósito de este tipo de pruebas es medir la agilidad y capacidad mental. Al hacer estas pruebas se debe tomar en cuenta que existen diferentes tipos de capacidades mentales; entre ellas están las siguientes: comprensión verbal, facilidad de palabra, memoria, facilidad para los números, etc.

b) Pruebas de aptitud. Tienen por objeto conocer la destreza en la actuación física que deba tener el empleado; miden la habilidad general que se espera se aplique a trabajos particulares.

c) Pruebas de habilidad. Por medio de preguntas seleccionadas se puede llegar a saber el conocimiento de una persona en una actividad determinada.

d) Pruebas de personalidad y temperamento. Este tipo de pruebas indican el estado de ánimo característico, las características psicológicas personales, incluyendo sus emociones, su comportamiento, sus reacciones, la confianza en sí mismo, etc. Por medio de las pruebas de temperamento se puede descubrir lo que le gusta y le disgusta al candidato, sus hábitos, así como también pone de manifiesto si la persona es sociable, ecuaníme o impulsiva.

Para que las pruebas sean de utilidad práctica se necesita que tengan dos características:

1. Que los resultados estén de acuerdo con hechos que nosotros ya conocemos; y
2. Que nosotros podamos confiar plenamente en lo que revela la prueba.

Las pruebas de personalidad han sido ampliamente usadas en la industria en los años recientes, esto se debe a que los administradores han subrayado la importancia de las características emocionales; especialmente en los niveles de supervisión y administración, el carácter y la habilidad de la persona para llevarse bien con sus empleados es de suma importancia.

Para lograr el éxito de las pruebas, es necesario que éstas se estructuren lo más objetivamente, para que muestren los resultados verdaderos al ser aplicadas.

ENTREVISTAS. La entrevista es un sistema de elección que

nos permite tener una visión total del solicitante apareciendo así directamente a la persona y su comportamiento.

En las entrevistas se tiene por objeto el establecer una comparación entre el solicitante y los requisitos específicos del puesto, sólo así podemos decidir si tendremos un buen acoplamiento entre el individuo y la empresa.

La entrevista nos permite tener una observación completa sobre los puntos que hayan quedado oscuros en la solicitud, también permite que el solicitante haga preguntas sobre la empresa y su organización.

El número de entrevistas que se le hagan al solicitante varía de acuerdo a las empresas, se puede ver que las empresas pequeñas solamente utilizan una entrevista para determinar si aceptan al solicitante o no. En la empresa grande el número de entrevistas varía entre dos o tres.

Las entrevistas pueden hacerse de varias maneras y deben planearse de tal forma para obtener un objetivo específico y reunir los requisitos definidos en la selección. Algunas veces se pierde tiempo en la entrevista y se desvía de la información, es muy importante no salirse del tema.

Una buena entrevista suele requerir de quince minutos a dos horas o más, dependiendo del tipo de jerarquía del puesto.

Debido a que la entrevista es el método tradicional y con frecuencia utilizado por las empresas para seleccionar a su personal, es necesario mencionar los diferentes tipos de entrevistas que pueden utilizar las empresas.

a) Entrevista formal e informal. La entrevista formal, a diferencia de la informal que no debe de utilizarse en la selección de personal, es una entrevista bien planeada y organizada que tiene por objeto eliminar fallas y limitaciones de los procedimientos ordinarios de entrevista, completando la información necesaria para predecir si

el solicitante es apto para desempeñar el puesto, además de orientar al entrevistador sobre la información que debe preguntar minimiza las posibilidades y los juicios personales que tenga sobre el candidato.

b) Entrevista dirigida y no dirigida. La entrevista dirigida consiste en que el entrevistador lleva la pauta formulando las preguntas, modificando las ideas y proporcionando situaciones.

En este tipo de entrevistas no se le permite al entrevistado una libre expresión de ideas. (Ver anexo III).

La entrevista no dirigida consiste en permitirle al entrevistado expresar libremente sus ideas y él mismo lleva la pauta sin trabas de ninguna clase por parte del entrevistador.

c) Entrevista de presión. El propósito fundamental de esta entrevista es observar la calma y el control del candidato cuando se ve provocado fuertemente en sus emociones, el tipo de preguntas que se le hacen al entrevistado son violentas y el entrevistador se muestra hostil, poniendo al entrevistado en situación defensiva.

d) Entrevista comparativa. Tiene por objeto comparar los criterios de varios entrevistadores, para lograr los mejores resultados en la selección.

La aplicación de esta entrevista se tiene más valor para seleccionar personal ejecutivo o en posiciones administrativas.

El entrevistador debe establecer relaciones amistosas y cordiales con el entrevistado alcanzado esto por medio de mantenerse agradable en su saludo, manifestando su interés por él y escuchando cuidadosamente.

Al terminar la entrevista, las preguntas que haga el aspirante acerca del trabajo, condiciones de promoción,

salario y la compañía, así como lo que no pregunte puede revelar más acerca de él que toda la entrevista. Cualquiera que sea la entrevista que se haya empleado debe llevarse un registro de ella (ver anexo IV).

INVESTIGACION DE LOS ANTECEDENTES. En el programa de selección se piden numerosos datos que el solicitante debe proporcionar, estos datos, tales como referencias de personas, antiguos trabajos y cartas de recomendación, necesitan de una comprobación por parte de la empresa. Esto es debido principalmente a que la mayoría de las personas con necesidad de trabajo y en su afán por conseguirlo inventan nombres para referencias, también puede conseguir cartas de recomendación en compañías con las que no han tenido relaciones de trabajo o en otro caso las obtienen de las compañías donde han prestado sus servicios con anterioridad y éstas las otorgan con la única finalidad de despedirlos en forma que no puedan ocasionar problemas futuros.

Normalmente se presentarán casos en los cuales el solicitante sólo presenta referencias de personas que hablarán bien de su desempeño anterior, es necesario ponerse en contacto con estas personas para entablar una conversación que, por lo general debe ser breve y ocasionando las menores molestias posibles, pues no debemos olvidar que ellos prestarán un servicio que únicamente será en beneficio de la compañía. Comunmente esta entrevista se lleva a cabo por teléfono ya que resulta menos costosa y a la vez permite que la persona que dará los informes no se sienta cohibida o renuente a proporcionar la información que se le pide por no convenir a sus intereses o a la amistad que pueda tener con el solicitante, por tanto, es necesario que la persona que realice la investigación actúe con tacto y discreción.

Para la investigación de referencias se han desarrollado formas de investigación a manera de cuestionarios y que contiene preguntas acerca de las actividades en puestos anteriores y la opinión que tienen los antiguos jefes

sobre el desempeño general del solicitante. Esta deberá ser llenada por la persona que realizó la investigación al finalizar la misma, así como las observaciones pertinentes que haya que hacer. (Ver anexo V).

EXAMEN MEDICO. El examen médico de los solicitantes es una parte del proceso de selección. Antes de proceder al examen médico debe tranquilarse al candidato en el sentido de que a éste no se le exija un trabajo para el que sea físicamente incapaz; para proteger de contagios y contaminaciones tanto a los empleados como el producto y para ayudar a la compañía en el sentido de que es para protegerla contra las demandas judiciales de indemnizaciones por accidentes o incapacidades subsiguientes.

El examen médico de los candidatos lo realiza un médico de la compañía o un facultativo de prestigio. Muchas empresas, dependiendo de su magnitud, mandan sus candidatos a un hospital en donde se les aplicará un examen más concienzudo, realizado por especialistas.

Los requisitos físicos para desempeñar un trabajo determinado deben ser analizados con la asistencia de un médico calificado para ello, y deben establecerse las dotes físicas mínimas que se necesiten. Se utiliza un modelo especialmente diseñado para el caso, en el que se incorporan los problemas y preguntas relativos a la salud del solicitante que ayudan al entrevistador a valorar el estado físico del mismo. (Ver anexo VI).

COLOCACION Y CONTRATACION. El solicitante ha pasado por todos los pasos del proceso de selección y se presta a formar parte de la compañía. La empresa realizará ahora una labor de introducción del recién contratado ante su trabajo y sus nuevos compañeros; esta labor consiste en hacer del conocimiento del empleado el trabajo que habrá de realizar, las políticas generales de la compañía, las medidas de seguridad que se tienen, los derechos a que es acreedor, las reglas que rigen en el departamento en el

que laborará y en general los aspectos básicos que deberá tomar en cuenta para el mejor desempeño de sus funciones. La introducción ante sus compañeros se hace normalmente mediante un trabajador de experiencia que servirá de guía del nuevo empleado, lo presentará a sus nuevos compañeros, le mostrará en forma práctica su trabajo y servirá de consultor en tanto dure el período de acoplamiento del trabajador a su trabajo.

Un método de contratación muy común es el de establecer un período de prueba que normalmente va de 28 días a tres meses, es de suponerse que en este lapso de tiempo el empleado habrá demostrado su capacidad hacia el trabajo y su disponibilidad hacia el futuro.

CONCLUSIONES

1. Para que una empresa funcione eficientemente, no deberá permitir una escasez ni un exceso de energía humana en ningún período significativo, y los incrementos que se tengan del personal, deberán anticiparse lo suficientemente para permitir el reclutamiento y selección efectiva del personal con objeto de llenar los puestos vacantes.
2. El Administrador para reclutar y seleccionar al personal requerirá de una coordinación cuidadosa en sus planes y objetivos para buscar, evaluar, y colocar a los nuevos empleados para que ocupen sus puestos requeridos y con esto conducir exitosamente el trabajo en una Organización.
3. El reclutamiento constituye uno de los pasos más críticos en el establecimiento y desarrollo de una empresa; ya que del personal dependerá el que funcione eficientemente la organización.
4. Para que una empresa pueda contar con personal calificado para cada puesto, es necesario que cada organización busque personal en una gran variedad de fuentes y medios, tanto dentro como fuera de la organización.
5. La eficiencia que se obtiene en la empresa, depende de una buena selección colocando a la persona adecuada en el puesto adecuado y no olvidando que parte del medio ambiente de trabajo es adaptable a la persona.
6. Cada empresa debe de evaluar por sí misma el proceso de selección que ha decidido llevar a cabo. Debe tomar en cuenta el costo del personal que ha dejado la empresa por cualquier motivo, y lo que puede constar la información de un buen plan de proceso de selección.

Por consiguiente es necesario llevar a cabo un buen reclutamiento; no todo el mundo posee las mismas cualida-

des, habilidades, conocimientos, características para desarrollar un determinado puesto, y ahí está la clave de saber dirigir la gran variedad de fuentes y medios que ofrece el reclutamiento y así alcanzar un mejor nivel de desarrollo en la actualidad.

ANEXOS

ANEXO I

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA: _____

DIVISION: _____ DEPARTAMENTO _____ SECCION _____

SUPERVISOR INMEDIATO _____.

S U E L D O

TITULO DEL PUESTO CLAVE PRUEBA PLANTA

PUESTO NUEVO ()

ADICION PERMANENTE ()

REEMPLAZO ()

ADICION TEMPORAL ()

SI ES TEMPORAL, ¿CUANTO TIEMPO? _____

TRABAJADOR O EMPLEADO RECAZADO.

SI ES UN NUEVO PUESTO, INDIQUESE LA RAZON Y DEBERES:

APROBADO:

FIRMA: _____

Funcionario autorizado_____
Jefe del Depto.

FECHA: _____

ANEXO II

FORMA DE SOLICITUD

INSTRUCCIONES:

Conteste esta solicitud con claridad y exactitud cuanto más sepamos de usted, su experiencia y habilidades mejor podremos entrenarlo y colocarlo adecuadamente.

FOTOGRAFIA
RECIENTE.

Marque con una X los espacios que se indican

FECHA _____ No. de solicitud _____

_____ APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE (S)

PUESTO DESEADO _____ SUELDO MENSUAL DESEADO \$ _____

FUENTE DE INFORMACION: PERIODICO TELEFONO VERBAL
OTRO (Explique) _____

DATOS PERSONALES

DOMICILIO _____

Nombre de la calle No. exterior No. interior

Colonia _____ Sector _____

Ciudad _____ Estado _____

FECHA DE NACIMIENTO _____ EDAD _____

año mes día

LUGAR DE NACIMIENTO _____ Nacionalidad actual _____

SEXO _____ PESO _____ ESTATURA _____ RELIGION _____

Color de piel _____ Color cabello _____ Color ojos _____

SOLTERO(A) CASADO(A) VIUDO(A) DIVORCIADO(A) UNION -

LIBRE LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO CIVIL _____

VIVE UD. CON: SUS PADRES SU FAMILIA PARIENTES _____

CASA DE HUESPEDES _____ SOLO _____

Nº DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE UD.

ESPOSA(O) _____ HIJOS _____ PADRES _____ OTROS _____
 TIENE HERMANOS? _____ CUANTOS? _____ SOLTEROS _____ CASADOS _____
 ESTUDIAN _____ TRABAJAN _____

Para comunicarnos de urgencia con Ud. ¿Cuál es el conducto adecuado? _____

DATOS GENERALES

No. REGISTRO I.N.S.S. _____ NOMBRE DE LA ULTIMA EM
 PRESA EN LA QUE FUE AFILIADO _____

No. REG. FED. DE CAUS. _____ CUMPLIO CON EL S.M.N. _____

No. DE CARTILLA _____

TIENE UD. LICENCIA DE MANEJAR _____ No. _____ CLASE _____

TIENE UD. AUTOMOVIL SI _____ NO _____ MOTOCICLETA SI _____ NO _____

BICICLETA SI _____ NO _____

MARCA _____ MOD. _____

PERTENECE A ALGUN SINDICATO? _____ NOMBRE _____

TIENE CASA PROPIA? _____ PAGADA? _____ CUANTO PAGA _____

PAGA RENTA _____ CUANTO _____

PUEDE TRABAJAR TURNOS DIURNOS? _____ NOCTURNOS? _____ EN DOMIN-

GO? _____ OBSERVACIONES _____

DATOS FAMILIARES:

NOMBRE DEL PADRE O TUTOR _____ VIVE? _____

DOMICILIO PARTICULAR _____ TELEFONO _____

OCCUPACION _____ NOMBRE DE LA EMPRESA _____

_____ DOMICILIO _____ TELEFONO _____

NOMBRE DE LA MADRE _____ VIVE? _____

DOMICILIO PARTICULAR _____ TELEFONO _____

OCCUPACION _____.

NOMBRE DE LA EMPRESA _____ DOMICILIO _____
 _____ TELEFONO _____
 NOMBRE DEL (A) ESPOSO (A) _____ VIVE _____
 DOMICILIO PARTICULAR _____ TELEFONO _____
 OCUPACION _____ NOMBRE DE LA EMPRESA _____
 _____ DOMICILIO _____ TELEFONO _____
 NOMBRE DE LOS HIJOS SEXO EDAD LUGAR Y FECHA NAC. ET.

ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	FECHA	AÑOS	ESCUELA	DOMICILIO
PRIMARIA	19 a 19			
SECUNDARIA	19 a 19			
PREPARATORIA	19 a 19			
PROFESIONAL	19 a 19			
COMERCIO	19 a 19			
OTROS	19 a 19			

¿CUALES IDIOMAS EXTRANJEROS HABLA? _____ ESCRIBE _____ DEE _____
 TITULO RECIBIDO _____ No. DE REGISTRO DE LA DIRECCION
 DE PROFESIONES _____
 ¿ESTUDIA ACTUALMENTE? _____
 ¿QUE ESTUDIA? _____

RECIBO Y HABILIDADES

¿QUE HACE PARA DIVERTIRSE? _____

¿QUE ESTA HACIENDO PARA DESARROLLARSE? _____

INDIQUE NUMERO DE AÑOS O MESES DE EXPERIENCIA EN LOS SIGS.:

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> CONTABILIDAD | <input type="checkbox"/> ELECTRICISTA | <input type="checkbox"/> DIBUJANTE |
| <input type="checkbox"/> PUBLICIDAD | <input type="checkbox"/> ALBANIL | <input type="checkbox"/> AUDITORIA |
| <input type="checkbox"/> Tenedor LIBROS | <input type="checkbox"/> CARPINTERO | <input type="checkbox"/> COMPTOMETRO |
| <input type="checkbox"/> MAQUINAS LEE | <input type="checkbox"/> EBANISTA | <input type="checkbox"/> NOALINAS |
| <input type="checkbox"/> FACTURISTA | <input type="checkbox"/> Embobinador | <input type="checkbox"/> LEYES |
| <input type="checkbox"/> COMPAÑAS | <input type="checkbox"/> HOJADATEMO | <input type="checkbox"/> MOZO |
| <input type="checkbox"/> COSTOS | <input type="checkbox"/> ARCHIVO | <input type="checkbox"/> SUPERVISOR |
| <input type="checkbox"/> CREDITO, COBRANZAS | <input type="checkbox"/> TELEFONISTA | <input type="checkbox"/> CORRESPONDENCIA |
| <input type="checkbox"/> OFICINISTA | <input type="checkbox"/> CAJA | <input type="checkbox"/> ESTADISTICA |
| <input type="checkbox"/> MAQUINA DE CALCULAR | <input type="checkbox"/> IMPORTACIONES | <input type="checkbox"/> IMPUESTOS |
| <input type="checkbox"/> MENSAJERO | <input type="checkbox"/> MECANOGRafa | <input type="checkbox"/> ALMACENISTA |
| <input type="checkbox"/> SOLADOR | <input type="checkbox"/> TAQUIGRAFA | <input type="checkbox"/> IMPRENTA |
| <input type="checkbox"/> SECRETARIA | <input type="checkbox"/> PERSONAL | |

EMPLEOS ANTERIORES.

ANOTE USTED LOS CINCO ULTIMOS EMPLEOS, EMPEZANDO POR EL MAS -
RECIENTE.

Nombre de la compañía o - patrón	¿Qué trabajo hacia Ud.?	Empezó el trabajo	Terminó el tra- bajo.
		mes _____	_____
		Año _____	_____
		Salario	
Dirección y teléfono			

<u>NOMBRE DE SU JEFE</u>	Al empezar	al terminar
	_____	_____
	Causa separación	

	¿Recibió liquidación?	

Nombre de la compañía o - patrón	¿Qué trabajo hacía Ud.?	No. de empleados a su cargo	
		Empezó el trabajo	Terminó el trabajo

REFERENCIAS Y DATOS DE EMPLEO:

¿TRABAJA CON NOSOTROS ALGUN PARIENTE? _____ NOMBRE _____

DEPTO. _____

¿TRABAJA CON NOSOTROS ALGUN AMIGO? _____ NOMBRE _____

DEPTO. _____

¿SE PUEDEN PEDIR INFORMES DE SU EMPLEO ACTUAL? _____

¿EN QUE FECHA PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR? _____

¿SALARIO MÍNIMO QUE PODRÍA ACEPTAR? _____

¿PUEDE VIAJAR CONSTANTEMENTE? _____

¿PUEDE VIAJAR OCASIONALMENTE? _____

¿ESTA DISPUESTO A RESIDIR EN CUALQUIER LUGAR DE LA REPUBLICA? _____

Si no ha trabajado antes, anote usted abajo, tres referencias de personas que no sean parientes que le conozcan por lo menos de dos años a la fecha.

	NOMBRE	OCUPACION	DIRECCION	TELEFONO
1.	_____	_____	_____	_____

2. _____
 3. _____

Afirmo que todos los datos que he suministrado en esta solicitud son exactos, y que no se han alterado ningunos. Además, estoy de acuerdo en que cualquier cambio de los datos -- que pudiera yo haber hecho pueda invocarse para mi despido inmediato.

 Firma del solicitante

Para uso de la empresa, debe dejarlo en blanco el solicitante.

	SUPERIOR BUENO REGULAR INFERIOR	Comentarios - del entrevistador.
FISICO		
ESTUDIOS		_____
PERSONALIDAD		_____
EXPERIENCIA		_____
EXPRESION		_____

ENTREVISTADOR _____

FECHA _____

ANEXO III

FORMA DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL CANDIDATO _____

FUENTE DE ABASTECIMIENTO _____

PUESTO VACANTE _____

Las siguientes preguntas pueden ayudar a sacar datos e -
impresiones.

El entrevistador puede formular todas las preguntas que
quiera, además de estas preguntas sugeridas.

I. ASPECTOS PERSONALES

NOTA: a base de estas preguntas se
debe calificar al solicitante
según la escala, en cuanto a
su sinceridad e iniciativa.

- a. ¿Por qué quiere ud. trabajar en esta empresa?
- b. ¿Qué ambiciones tiene usted?
- c. ¿Cómo describirían sus amigos la personalidad de ud.?
- d. ¿Cuáles son sus cualidades y características más fuertes
en el trabajo?
- e. ¿Cuáles son sus debilidades más fuertes en el trabajo?

SUPERIOR BUENO REGULAR INFERIOR

Sinceridad
y
Motivación

II. EXPERIENCIA EN TRABAJOS ANTERIORES.

NOTA: por medio de éstas y otras preguntas debe el entrevistador juzgar la experiencia y madurez del solicitante y calificarlo según la escala.

- a. ¿Cuál de sus trabajos anteriores le ha proporcionado la mayor satisfacción personal? ¿Por qué?
- b. ¿Qué experiencia de valor sacaba ud. de cada trabajo?
- c. ¿Alguna vez fue objeto de una crítica por el trabajo que - hacía?
- d. ¿Puede darme algunos ejemplos de éxitos dentro de su experiencia?
- e. ¿Qué tipo de trabajo le gustaba más?
 - a) Oficina
 - b) Taller
 - c) Donde hay contacto con el público y otros empleados.

SUPERIOR BUENO REGULAR INFERIOR

EXPERIENCIA
Y
MADUREZ

NOTA: el entrevistador debe formarse una opinión de la personalidad del solicitante tomando en cuenta los aspectos - anotados y calificar en forma global la personalidad según la escala.

III. PERSONALIDAD.

- a. Apariencia general
- b. Evidencia de cultura
- c. Voz y manera de hablar
- d. Confianza en sí mismo

SUPERIOR BUENO REGULAR INFERIOR

Hasta qué punto cree el entrevistador que la experiencia y capacitación del solicitante sirven para el puesto de vacante.

(MARCAR UNO DE LOS TRES)

()
 Marcar la poca relación entre la historia y el puesto.

()
 Parte de su historia se relaciona con el puesto.

()
 La mayor parte de la historia se relaciona con el --- puesto.

¿RECOMIENDA EL ENTREVISTADOR LA CONTRATACION DEL --- CANDIDATO?

Solamente bajo _____

estas condiciones _____

NO SI

ENTREVISTADOR

FECHA _____

ANEXO IV

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA

NOMBRE DEL CANDIDATO _____

EDAD _____ TIPO DE TRABAJO QUE SOLICITA _____

_____ FUENTE DE ABASTECIMIENTO _____

_____.

FAVOR DE MARCAR LAS CARACTERISTICAS SEGUN
LA CALIFICACION QUE MEJOR DESCRIBA AL CANDIDATO

	Superior	Bueno	Regular	Inferior
1. APARIENCIA	_____	_____	_____	_____
2. ESTUDIOS	_____	_____	_____	_____
3. EXPERIENCIA	_____	_____	_____	_____
4. PERSONALIDAD	_____	_____	_____	_____
5. MOTIVACION PARA PUESTO VACANTE	_____	_____	_____	_____

Convendría contratarle _____ Comentarios: _____

No convenaría contratarle _____

Conviene considerarlo como _____

buen candidato _____

ENTREVISTADOR _____

FECHA _____

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

69

ANEXO V

REFERENCIAS PERSONALES
CONFIDENCIAL

Fecha: _____

NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____
Ha solicitado el puesto de _____

NOMBRE DE LA EMPRESA _____
Fecha de ingreso _____ Sueldo inicial _____
Puesto: _____
Fecha de separación _____ Sueldo final \$ _____
Puesto: _____
Motivo de la separación _____
Manejó fondos? _____
Lo consideran apto para el puesto que solicita? _____

Opinión que les mereció cuando estuvo a su servicio:
Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Negativo _____

Conducta general: _____
Laboriosidad: _____
Competencia: _____
Honorabilidad: _____
Asistencia: _____
Puntualidad: _____
Salud: _____
Actitud con sus jefes: _____
Actitud con sus compañeros: _____
Observaciones: _____
Nombre del informante: _____
Cargo: _____

P I R M A.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Los Problemas Humanos de la Dirección.
George Strauss y Leonard R. Sayles
Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S.A.
México, D.F.
- 2.- Manejo de Personal y Relaciones Industriales
Yoder Dale
Compañía Editorial Continental, S.A.
México, 1971.
- 3.- Administración de Empresas, Teoría y Práctica
Segunda Parte.
Reyes Ponce, Agustín
Editorial Limusa, S.A.
México, 1982.
- 4.- Administración de Personal
Herbert J. Chruden y W. Sherman, Arthur Jr.
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
México, D.F. 1985.
- 5.- Administración de Recursos Humanos
Arias Galicia, Fernando
Editorial Trillas
México, D.F. 1984.
- 6.- Pequeño Larousse Ilustrado
De Toro y Gisbert, Miguel
Editorial Larousse, Ed. 3a.
Buenos Aires, 1963.
- 7.- Nueva Ley Federal del Trabajo
Trueba Urbina, Jorge
Editorial Porrúa, S.A.
México, D.F. 1984.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) SPATES G. Thomas
ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial Limusa, México
1970, página 38.
- (2) APPLLEY A. Lawrence
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial
Continental, México, D.F., 1982. Página 26.
- (3) REYES Ponce Agustín
ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y Práctica, Edito-
rial Continental, México, D.F., 1982, página 52.
- (4) STRAUSS George y SAYES R. Leonard
LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION, Editorial
Rialp, S.a., México, D.F., 1980, página 105.
- (5) YODER Dale
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES, Edito-
rial Limusa, México, D.F., 1970, página 206