

90  
2ej-  
"UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO"

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"IMPLANTACION DEL PROCESO DE SELECCION EN  
UN ORGANISMO PRIVADO"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION.

PRESENTA

GUILLERMO ANTONIO ORTIZ VALENTINO

PROFESOR DEL SEMINARIO

LIC. EN ADMON. MANUEL REZA MONROY

MEXICO, D. F., 1987



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.

# IMPLANTACION DEL PROCESO DE SELECCION EN UN ORGANISMO PRIVADO

## INDICE

### INTRODUCCION

PAG.

CAPÍTULO I	ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.	
1.1	ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN O ANTECEDENTES.	1
1.2	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.	3
1.3	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	4
1.4	ROLES O PAPELES DEL ADMINISTRADOR.	6
CAPÍTULO II	ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	
II.1	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	7
II.2	ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO.	8
II.3	IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.	9
II.4	OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	9
11.4.1	FUNCIÓN: EMPLEO.	9
11.4.2	FUNCIÓN: ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.	10
11.4.3	FUNCIÓN: RELACIONES INTERNAS.	11
11.4.4	FUNCIÓN: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	13
II.5	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	14

	PAG.
CAPÍTULO III EL PROCESO DE SELECCIÓN.	
III.1 INTRODUCCIÓN.	17
III.2 ANTECEDENTES.	19
III.3 DEFINICIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL.	21
III.4 PRINCIPIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.	23
III.5 ELEMENTOS Y TÉCNICAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.	25
III.6 POLÍTICAS SOBRE SELECCIÓN DE PERSONAL.	26
III.7 CONTROL DEL PROCESO DE SELECCIÓN.	31
 CAPÍTULO IV INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	
IV.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.	32
IV.2 DEMARCACIÓN DEL FENÓMENO.	33
IV.3 HIPÓTESIS.	34
IV.4 CONOCIMIENTO DEL MEDIO.	36
IV.5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.	37
A) ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE R.H.	38
B) DIAGRAMA DE FLUJO.	39
C) BOLSA DE TRABAJO.	40
D) REQUISITOS PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO.	41
E) LISTA DE TRÁMITES.	42
F) PROGRAMA DE INDUCCIÓN.	44
G) INDUCCIÓN AL PERSONAL.	46
H) RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.	52
I) SOLICITUD DE CONTRATACIÓN.	58
J) EXÁMEN MÉDICO.	59
K) FOLLETO DE BIENVENIDA.	60
L) INSTRUCTIVO PARA OPERARIA.	63
M) INSTRUCTIVO DE LIMPIEZA Y BUENA SALUD.	73

## INTRODUCCION .

### ¿ QUE ES UN ADMINISTRADOR ?

AUNQUE EL ADMINISTRADOR SIEMPRE HA EXISTIDO, DESDE EL MOMENTO EN QUE ES NECESARIO EN UNA ORGANIZACION CUALQUIERA, A NIVEL PROFESIONAL SE HA DESTACADO COMO UNA FIGURA DE CAPITAL IMPORTANCIA SOLO A PARTIR DE MEDIADOS DEL SIGLO XIX.

SI TOMÁRAMOS EN CUENTA SOLAMENTE LA ETIMOLOGÍA DE LA PALABRA CON QUE SE EXPRESA -MINISTER: SERVIDOR-, PODRÍAMOS DECIR QUE EL ADMINISTRADOR ES TODA PERSONA QUE PRESTA UN SERVICIO. PERO NO SE TRATA DE UN SERVICIO CUALQUIERA, SINO QUE ESTE CONCEPTO SE REFIERE A UN SERVICIO ESPECÍFICO QUE SURGE DE LA MAYOR COMPLEJIDAD QUE SE HA PRESENTADO EN NUESTRAS ORGANIZACIONES Y DE LOS PROBLEMAS -- QUE DERIVAN DE ESA COMPLEJIDAD: EL SERVICIO DE COORDINAR.

COMO YA HABÍAMOS SEÑALADO EN EL PRIMER PÁRRAFO, LA ADMINISTRACIÓN EXISTE DESDE EL MOMENTO EN QUE HAY SOCIEDADES U ORGANIZACIONES, YA QUE ÉSTAS NECESITAN FORZOSAMENTE DE ESA COORDINACIÓN. PERO CUANDO LAS SOCIEDADES SON SENCILLAS O POCO COMPLEJAS, PUEDE DECIRSE QUE BASTA CON EL SENTIDO COMÚN PARA PODER COORDINARLAS. SIN EMBARGO, A PARTIR DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, LOS GRUPOS SOCIALES, SOBRE TODO LOS QUE SE FORMAN PARA LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, SE VAN HACIENDO CADA VEZ MAYORES Y MÁS COMPLEJOS, Y, POR LO MISMO, VAN NECESITANDO DE UNA TÉCNICA ESPECÍFICA PARA LOGRAR SU -- EFICAZ COORDINACIÓN. ES ENTONCES CUANDO VAN APARECIENDO, GRADUAL Y EN FORMA PROGRESIVAMENTE ACCELERADA, LAS TÉCNICAS DE LA COORDINACIÓN, O SEA, DE LA ADMINISTRACIÓN.

PODRÍAMOS PREGUNTARNOS: ¿POR QUÉ EN LAS SOCIEDADES ANTIGUAS-- MUCHAS DE ELLAS TAN GRANDES Y COMPLEJAS, COMO POR EJEMPLO EL IMPERIO ROMANO O EL MACEDÓNICO, NO SE DABA UNA ADMINISTRACIÓN PROFESIO

NAL? PODRÍAMOS TAMBIÉN DECIR QUE FUERON DOS LAS CAUSAS DE ESTE FENÓMENO: LA PRIMERA, ES QUE DICHAS SOCIEDADES SE REGÍAN MÁS -- BIEN POR EL DERECHO, QUE IMPLICA LA COACCIÓN, Y CONFIABAN EN DICHA COACCIÓN PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD DE SUS NORMAS Y SUS FINES. EN SEGUNDO LUGAR, EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NO EXISTÍA LA COMPETENCIA, PUES POR SU PROPIA NATURALEZA CARECÍA DE UN ESTÍMULO INTERNO Y ESPONTÁNEO PARA MEJORAR SU EFECTIVIDAD; EN CAMBIO, CUANDO APARECEN EL CRECIMIENTO Y LA COMPLEJIDAD DE LAS EMPRESAS PRIVADAS, EL ÉXITO DE ÉSTAS NECESARIAMENTE DEPENDE, EN GRAN PARTE, DE SU EFICACIA, LA QUE, A SU VEZ ES RESULTADO DE LA EFECTIVA COORDINACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN ESA EMPRESA.

PODEMOS, PUES, CONCLUIR QUE EL ADMINISTRADOR ES EL ENCARGADO DE COORDINAR MEDIANTE TÉCNICAS, CADA VEZ MÁS PERFECTAS, LA ACCIÓN DE QUIENES LABORAN EN UNA ORGANIZACIÓN CUALQUIERA, PARA EL LOGRO DE LOS FINES QUE ESA ORGANIZACIÓN SE PROPONE, YA SE TRATE DE UNA EMPRESA PÚBLICA, DE UNA INSTITUCIÓN O DE UNA EMPRESA PRIVADA.

PODEMOS DECIR QUE EN LA SOCIEDAD MODERNA LA ADMINISTRACIÓN HA LLEGADO A SER COMO UN ELEMENTO COMPLEMENTARIO INDISPENSABLE PARA LA MAYOR PARTE DE LAS DEMÁS PROFESIONES. TODO PROFESIONAL TIENE QUE TRABAJAR CASI NECESARIAMENTE EN EL SENO DE ALGUNA ORGANIZACIÓN, V. GR.: UN INGENIERO, UN ABOGADO, ETC.; DE AHÍ QUE EN TODAS LAS CARRERAS SEA NORMAL ENCONTRAR QUE SE IMPARTEN ALGUNOS CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN, AUNQUE SEAN ELEMENTALES, PUES EL PROFESIONAL, EN GENERAL, SE INTEGRARÁ EN EL SENO DE UNA EMPRESA O INSTITUCIÓN PARA EJERCER SU PROFESIÓN O, POR LO MENOS, DESDE SU BUFETE TENDRÁ QUE ASESORAR A MUCHAS ORGANIZACIONES, POR LO

QUE REQUERIRÁ DE ALGUNOS CONOCIMIENTOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN.

#### FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.

AUNQUE MUY DIVERSAS, PODRÍAMOS SINTETIZARLAS EN LAS QUE SEÑALA LA ESCUELA OPERACIONAL O DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, SIN QUE ESTO QUIERA DECIR QUE PARA ELLO TENGAMOS QUE ACEPTAR TODOS LOS POSTULADOS DE ESTA ESCUELA.

#### FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

ESTOS SERÁN ESTABLECIDOS, EVIDENTEMENTE, DE ACUERDO CON LA NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN DE QUE SE TRATE, E INCLUSO CON LOS PUNTOS DE VISTA QUE EN CONCRETO ADOPTEN QUIENES LA DIRIGEN. PARA LA FIJACIÓN DE ESOS OBJETIVOS EXISTEN TÉCNICAS QUE LOS CLASIFICAN SEGÚN SU TRASCENDENCIA Y AMPLITUD, Y EL NIVEL EN QUE SE TOMAN; CÓMO SE COORDINAN LOS GENERALES O ESTRATÉGICOS CON LOS OPERATIVOS O DE REALIZACIÓN Y CON LOS INTERMEDIOS O TÉCNICOS; CUÁL ES LA DIVERSA PROFUNDIDAD A QUE VA LLEGANDO CADA UNO. LOS OBJETIVOS SON FINES, Y CADA FIN PRÓXIMO ESTÁ LIGADO EN CALIDAD DE MEDIO A LOS FINES MÁS REMOTOS, DISTINGUIÉNDOSE ASÍ LOS PROPÓSITOS, MISIONES, OBJETIVOS Y METAS. EXISTEN REGLAS SOBRE CADA UNO DE ESTOS TIPOS DE OBJETIVOS Y LA FORMA DE FIJARLOS; SU APLICACIÓN HACE QUE SEAN MEJOR ENCONTRADOS, MEJOR FIJADOS Y MEJOR ALCANZADOS.

#### FIJACIÓN DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS.

LO IMPORTANTE NO ES SÓLO LA CORRECTA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS, SINO QUE SE REQUIERE, ADEMÁS, DE LA DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS QUE DEBEN ORIENTAR O GUIAR LAS ACCIONES DESARROLLADAS PARA ALCANZARLOS.

LA PALABRA "ESTRATEGIA" ES DE ORIGEN MILITAR, Y, COMPUESTA - A TÁCTICA, SEÑALA LOS CRITERIOS MÁS GENERALES QUE ORIENTAN LA ACCIÓN, PARA DETERMINAR LA FORMA COMO HA DE LOGRARSE EL OBJETIVO PERSEGUIDO. LA PALABRA POLÍTICA, EN ADMINISTRACIÓN, SE EMPLEA TAMBIÉN PARA DESIGNAR EL CRITERIO ORIENTADOR DE CÓMO DEBE LOGRARSE EL FIN QUE SE PERSIGUE. LA PALABRA ESTRATEGIA DIFIERE DEL TÉRMINO POLÍTICA EN CUANTO QUE LA ESTRATEGIA IMPLICA UN CRITERIO DE MAYOR ELEVACIÓN, AMPLITUD Y PROFUNDIDAD, EN TANTO QUE EL TÉRMINO POLÍTICA SE EMPLEA MÁS BIEN PARA CRITERIOS MÁS CERCANOS A LA ACCIÓN QUE SE VA A REALIZAR.

#### REGLAS.

A DIFERENCIA DE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS EXISTEN TAMBIÉN, COMO INSTRUMENTOS PARA EL ADMINISTRADOR, LAS REGLAS QUE DEBE FIJAR O APLICAR, LAS QUE SE DIFERENCIAN DE LAS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS; LAS REGLAS NO SUPONEN EL EJERCICIO DE LA DECISIÓN DE UN JEFE ANTES DE SU APLICACIÓN, SINO SÓLO EL ANÁLISIS DE SI SE DAN O NO, EN EL CASO CONCRETO, LOS SUPUESTOS ESTABLECIDOS PARA QUE SEAN APLICADAS.

EL ADMINISTRADOR NECESITA Y SE SIRVE TANTO DE LAS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS COMO DE LAS REGLAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS QUE SE PROPONE. PARA TODO ESTO SON NECESARIOS CIERTOS PRINCIPIOS QUE LO AYUDARÁN A LOGRAR LA MAYOR EFICACIA EN EL EMPLEO DE ESTOS MEDIOS ADMINISTRATIVOS.

#### PLANES.

PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DENTRO DE LAS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS FIJADAS EL ADMINISTRADOR NECESITA REALIZAR, COMO UNA DE SUS FUNCIONES PRINCIPALES, LA FORMULACIÓN DE PLANES, PARA LO QUE CUENTA CON UNA SERIE DE CLASIFICACIONES Y TÉCNICAS A FIN DE QUE-

DICHOS PLANES, EN LO POSIBLE, SEAN LO MÁ S REALISTAS Y ALCANZABLES.

ANTE TODO, EL ADMINISTRADOR ESPECIFICA LOS PLANES A LARGO, A MEDIANO Y A CORTO PLAZO, Y LOS ARMONIZA PARA QUE TENGAN LA MAYOR EFECTIVIDAD POSIBLE. DENTRO DE LOS PLANES EL ADMINISTRADOR DISTINGUE LOS PROGRAMAS, QUE FIJAN PRINCIPALMENTE EL TIEMPO Y EL MOMENTO EN QUE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DEBE LLEVARSE A CABO, DE LOS PRESUPUESTOS, QUE SON LOS MISMOS PROGRAMAS, PERO CUANTIFICADOS DEL MEJOR MODO POSIBLE, YA SEA CON LA MERA EXPRESIÓN NUMÉRICA DANDO LOS PRESUPUESTOS NO FINANCIEROS, (V.GR.: LOS DE PRODUCCIÓN) O BIEN CUANTIFICANDO EN DINERO, LO QUE CONSTITUYE LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS.

#### SISTEMA DE INFORMACIÓN E INVESTIGACIÓN.

PARA ESTABLECER SUS PLANES EL ADMINISTRADOR NECESITA USAR DE DIVERSOS MEDIOS TÉCNICOS QUE LE PROPORCIONEN DE LA MANERA MÁS COMPLETA Y DETALLADA POSIBLE LOS DATOS QUE DEBE TOMAR EN CUENTA PARA TOMAR LAS DECISIONES SOBRE LOS PLANES QUE HABRÁN DE PRODUCIR SU RESULTADO EN EL FUTURO. PARA ELLO, TIENE QUE RECURRIR A OBSERVACIONES E INVESTIGACIONES QUE REALIZARÁ EN LOS ELEMENTOS CONTABLES, ESTADÍSTICOS, ETC., PARA POSEER LA MAYOR CANTIDAD DE DATOS SOBRE LO QUE VA A RESOLVER.

CUANDO EXISTEN CIRCUNSTANCIAS DE MUY DIVERSA INDOLE, TALES COMO POLÍTICAS ECONÓMICAS O SOCIALES, QUE ESCAPAN A TODA DETERMINACIÓN PRECISA, TENDRÁ MUCHAS VECES QUE FIJAR, DENTRO DE CIERTOS CAMPOS AL MENOS, LOS PRONÓSTICOS DE AQUELLO QUE CONSIDERA QUE HABRA DE SUCEDER, LO CUAL LO ORIENTARÁ UN POCO MÁS SOBRE LAS DECISIONES Y LE PERMITIRA, EN SU CASO, HACER LOS AJUSTES NECESARIOS DE ACUERDO CON LO QUE REALMENTE SUCEDA.

## C A P I T U L O I

### ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

- I.1 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN O ANTECEDENTES.
- I.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.
- 1.3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.
- I.4 ROLES O PAPELES DEL ADMINISTRADOR.

## ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

### I.1. ORIGEN DE LA ADMINISTRACION O ANTECEDENTES.

EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO, SURGE EN LOS PAÍSES MÁS INDUSTRIALIZADOS, DEBIDO AL SISTEMA QUE UTILIZAN DE PRODUCCIÓN QUE HACE COMPLICADA LA COORDINACIÓN DE TODOS LOS ELEMENTOS Y DE AHÍ VA SURGIENDO LA NECESIDAD DE ESTUDIAR SISTEMÁTICAMENTE LA ADMINISTRACIÓN.

LA PRIMERA ESCUELA QUE INPARTIÓ CURSOS DE ADMINISTRACIÓN FUÉ LA "WHARTON DE FINANZAS Y COMERCIO" QUE FUÉ FUNDADA EN EL AÑO DE 1881.

EL INTERÉS POR LA ADMINISTRACIÓN, SE DIFUNDE POR TODOS LOS PAÍSES EN PROCESO DE DESARROLLO.

EN INDIA Y BRASIL, EN LOS PAÍSES AFRICANOS Y EN ASIA SUBORIENTAL SE FORMARON ASOCIACIONES DE ADMINISTRACIÓN, SE FUNDARON ESCUELAS DESTINADAS A ENSEÑAR ESA DISCIPLINA Y EL TEMA SE CONVIRTIÓ EN EL EJE FUNDAMENTAL DEL INTERÉS OFICIAL Y EMPRESARIO.

EL INTERÉS POR EL TEMA SE DIFUNDIÓ RAPIDAMENTE EN TODOS LOS PAÍSES EN DESARROLLO. SE FORMARON ESCUELAS, INSTITUTOS Y SOCIEDADES DE ADMINISTRACIÓN EN BOMBAY, MÉXICO, AFRICA OCCIDENTAL, TURQUÍA E IRÁN.

EN MÉXICO LA PRIMERA INSTITUCIÓN QUE IMPARTIÓ EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN, FUÉ EL "INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY" QUE INICIA SUS CURSOS DE ADMINISTRACIÓN EN NUESTRO PAÍS LLAMÁNDOLO "DE NEGOCIOS" (1943).

EN 1947 EL "INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉXICO" ESTABLECE SU ESCUELA, EN 1957 LA "UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA" INICIA LA CARRERA DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

LA "UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO" INICIA EN 1957, FECHA EN LA QUE EL CONSEJO UNIVERSITARIO, APRUEBA LA CARRERA CON LA DENOMINACIÓN DE "LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS".

POSTERIORMENTE EN 1975, DEBIDO A UN ESTUDIO LLEVADO A CABO POR EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, SE COMPROBÓ QUE EL 60% DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS, SE LOCALIZABAN PRESTANDO SUS SERVICIOS EN EL SECTOR PÚBLICO POR LO TANTO RESULTABA FALSO QUE SE LE SIGUIERA LLAMANDO LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, OPTANDO EN LLAMARLE ÚNICAMENTE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

## 1.2. DEFINICION DE ADMINISTRACION.

EXISTEN DIVERSAS DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN PERO NOS REFERIMOS NADAMÁS A TRES DE ELLAS POR DIFERENTES AUTORES:

REYES PONCE: LA DEFINE COMO "EL CONJUNTO SISTEMÁTICO DE REGLAS - PARA LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA EN LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y - MANEJAR UN ORGANO SOCIAL".

KOONTZ AND O'DONNELL: CONSIDERAN LA ADMINISTRACIÓN COMO "LA DIRECCIÓN DE UN ORGANISMO SOCIAL, Y SU EFECTIVIDAD EN ALCANZAR SUS-OBJETIVOS, FUNDADA EN LA HABILIDAD DE CONDUCIR A SUS INTEGRANTES".

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA: DICE LA ADMINISTRACIÓN ES "UNA CIENCIA - SOCIAL NORMATIVA DE LA DIRECCIÓN DE GRUPOS HUMANOS".

DE ACUERDO A LO ANTERIOR, DIREMOS POR ÚLTIMO LA DEFINICIÓN - BREVE DE LA ADMINISTRACIÓN COMO "LA FUNCIÓN DE LOGRAR QUE LAS - - COSAS SE REALICEN POR MEDIO DE OTROS".

### I.3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

PARA QUE SE LLEVE A CABO LA ADMINISTRACIÓN, SE DEBE SEGUIR - UNA SERIE DE PASOS O ETAPAS BÁSICAS.

CADA AUTOR MENCIONA DIFERENTES PASOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. NUESTRO ESTUDIO ABARCARÁ A REYES PONCE, POR SER UNO DE LOS PROCESOS MÁS COMPLETO QUE HEMOS ENCONTRADO.

- EN PRIMER LUGAR LO DIVIDE EN DOS FASES: LA FASE MECÁNICA - QUE ABARCA TANTO LA PREVISIÓN, COMO LA PLANEACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN, Y LA FASE DINÁMICA QUE CONTIENE A LA INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL.

REYES PONCE.

A. DEFINE A LA "PREVISIÓN" COMO:

ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL QUE, CON BASE EN LAS CONDICIONES FUTURAS EN QUE UNA EMPRESA HABRÁ DE ENCONTRARSE REVELADAS POR UNA INVESTIGACIÓN TÉCNICA, SE DETERMINAN LOS PRINCIPALES CURSOS DE ACCIÓN QUE NOS PERMITIRÁN REALIZAR LOS OBJETIVOS DE ESA MISMA EMPRESA.

B. DEFINE A LA "PLANEACIÓN" COMO:

FIJAR EL CURSO COMPLETO DE ACCIÓN QUE HA DE SEGUIRSE, ESTABLECIENDO LOS PRINCIPIOS QUE HABRÁN DE ORIENTARLO, LA SECUENCIA DE OPERACIONES PARA REALIZARLO Y LAS DETERMINACIONES DE TIEMPOS Y DE RECURSOS, NECESARIOS PARA SU REALIZACIÓN.

C. DEFINE A LA "ORGANIZACIÓN" COMO:

ES LA ESTRUCTURA TÉCNICA DE LAS RELACIONES QUE DEBE EXISTIR: LAS FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVIDADES DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS DE UN ORGANISMO SOCIAL, CON EL FIN DE LOGRAR SU MÁXIMA EFICIENCIA DENTRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS SEÑALADOS.

D. DEFINE A LA ÉTAPA DE "INTEGRACIÓN" COMO:

OBTENER Y ARTICULAR LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS QUE LA ORGANIZACIÓN Y LA PLANEACIÓN SEÑALAN COMO NECESARIOS PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE UN ORGANISMO SOCIAL.

E. A LA "DIRECCIÓN" LA DEFINE COMO:

ES EL ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL QUE SE LOGRA LA REALIZACIÓN EFECTIVA DE TODO LO PLANEADO, POR MEDIO DE LA AUTORIDAD DEL ADMINISTRADOR, EJERCIDA A BASE DE DECISIONES, YA SEA TOMADAS DIRECTAMENTE, YA CON MÁS FRECUENCIA, DELEGANDO DICHA AUTORIDAD Y SE VIGILA SIMULTANEAMENTE QUE SE CUMPLA EN FORMA ADECUADA TODAS LAS ÓRDENES EMITIDAS.

F. EL ÚLTIMO ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA REYES-PONCE, ES EL "CONTROL".

CONSISTE EN EL ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS QUE NOS PERMITAN MEDIR LOS RESULTADOS ACTUALES Y PASADOS EN RELACIÓN CON LOS ESPERADOS, CON EL FIN DE SABER SI SE HAN OBTENIDO LO QUE SE ESPERABA, Y CORRIGIR, MEJORAR Y FORMULAR NUEVOS PLANES.

DE ACUERDO A ESTAS DEFINICIONES PODEMOS DECIR QUE TODOS LOS PASOS SON DE IGUAL IMPORTANCIA Y, QUE NO SE PUEDE DAR UNO, SIN QUE SE DÉ EL OTRO.

#### 1.4. PAPELES O ROLES DEL ADMINISTRADOR.

EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL HA DESARROLLADO TRADICIONALMENTE TRES ROLES, ESTOS SON:

##### 1° MAXIMIZADOR DE LA EFICIENCIA Y UTILIDADES.

LA UTILIDAD ES PRODUCTO DEL AUMENTO DE LA EFICIENCIA Ó DE LA PRODUCTIVIDAD.

PRODUCTIVIDAD.- ES LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS RESULTADOS - QUE SE OBTENGAN EN UNA ACTIVIDAD Y LOS MEDIOS EMPLEADOS PARA ELLO. DE LO ANTERIOR DEDUCIMOS QUE EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL, TIENE UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA CUMPLIRÁ EN LA MEDIDA EN QUE CONTRIBUYA A GENERAR ESA PRODUCTIVIDAD.

##### 2° EJECUTADOR TECNÓCRATA BUROCRÁTICO.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LOS DUEÑOS DE LAS EMPRESAS - EN DONDE HAN DESEMPEÑADO SUS LABORES, LO HAN QUERIDO USAR COMO UN TECNÓCRATA QUE USE SU TÉCNICA SOBRE OTROS VALORES HUMANOS.

POR CONSIGUIENTE EL ADMINISTRADOR DEBERÁ SER UN AGENTE DE CAMBIO - EN LAS ESTRUCTURAS DONDE TRABAJE, CAMBIANDO NO SÓLO EL SISTEMA DE TRABAJO SINO LA MENTALIDAD Y VALORES QUE YA NO CORRESPONDEN A LA NECESIDAD SOCIO-CULTURAL.

##### 3° EL ADMINISTRADOR Y SU "NEUTRAL EQUILIBRADORA".

ES FÁCIL COMPRNDER QUE EL ADMINISTRADOR NO DEBE ESTAR INCLINADO - HACIA NINGÚN INTERÉS PARTICULAR, SINO QUE DEBE BUSCAR EL BIEN GENERAL; SIN EMBARGO ESTE PAPEL ES DIFÍCIL, PUES SU TRABAJO LO HACE QUE SE INCLINE POR EL INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN; PUES SI BUSCA - EFICIENCIA, ÉSTA EN OCASIÓN PARECE QUE SE RIÑE CON EL INTERÉS DEL EMPLEADO, AUNQUE ESTUDIOS ACTUALES DEMUESTREN QUE ESTAS DOS FUERZAS NO SON EXCLUYENTES, SINO QUE SON COMPLEMENTARIAS.

## C A P Í T U L O   I I

### ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

II.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

II.2 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO.

II.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

II.4 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

II.4.1 FUNCIÓN: EMPLEO.

II.4.2 FUNCIÓN: ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.

II.4.3 FUNCIÓN: RELACIONES INTERNAS.

II.4.4 FUNCIÓN: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

II.5 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

II.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

COMO CONSECUENCIA DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, EL NÚMERO DE ORGANIZACIONES Y LA MAGNITUD DE LAS MISMAS EXPERIMENTARON UN GRAN CRECIMIENTO QUE SE TRADUJO EN UNA MAYOR COMPLEJIDAD EN SU MANEJO.

A PRINCIPIOS DE SIGLO, A FIN DE ENCONTRAR UNA SOLUCIÓN A LO ANTERIOR, FEDERICO TAYLOR, PROPUSO UN MODELO DE ORGANIZACIÓN DENOMINADO "FUNCIONAL" BASADO EN EL PRINCIPIO DE LA DIVISIÓN DE TRABAJO, Y MEDIANTE EL CUAL SE BUSCABA AGRUPAR ACTIVIDADES DE LA MISMA NATURALEZA BAJO LA COORDINACIÓN DE UN ESPECIALISTA.

TAYLOR SE DIÓ CUENTA, DE QUE LA ORGANIZACIÓN PERDÍA CONSIDERABLEMENTE SI CON ANTERIORIDAD NO SE SELECCIONABA A QUIENES FUERAN A DESARROLLAR LA TAREA; DICHA SELECCIÓN SE REALIZABA DE MANERA EMPÍRICA, SIN SEGUIR TÉCNICA ALGUNA.

BUSCANDO UNA MAYOR ECONOMÍA Y EFICACIA, TAYLOR PROPUSO QUE EL RECLUTAMIENTO QUEDARA CENTRALIZADO CON OBJETO DE OBTENER MEJORES RESULTADOS.

ASÍ SURGIERON LAS LLAMADAS "OFICINAS DE SELECCIÓN".

LA INFLUENCIA DE TAYLOR Y SUS RECOMENDACIONES POR LA ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL, ESTIMULARON EN DEFINITIVA LA IDEA DE UN ÁREA DEDICADA ESPECÍFICAMENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A PRINCIPIOS DE SIGLO, SE REDUCÍAN A CONTRATAR, DESPEDIR Y TOMAR TIEMPO; QUIENES LAS DESARROLLABAN ERAN DIRECTAMENTE LOS JEFES DE LÍNEA. CON EL TIEMPO ESAS FUNCIONES AUMENTARON AL LLEVARSE REGISTROS Y ELABORARSE NÓMINAS. FUÉ ENTONCES CUANDO SE PENSO EN UN OFICINISTA QUE LLEVARA ESTA TAREA Y ASI SURGIÓ EL PRIMER "ESPECIALISTA".

## 11.2. ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE R.H. EN MEXICO.

EN LOS MOVIMIENTOS ANTERIORES A LA REVOLUCIÓN MEXICANA, SE EXIGÍA UN SISTEMA DE SALARIOS JUSTOS, UNA REDUCCIÓN EN LAS HORAS DE TRABAJO, LIBERTAD SINDICAL, LA ELIMINACIÓN DE LAS TIENDAS DE RAYAY EN GENERAL UN TRATO MÁS HUMANO EN EL TRABAJO.

ATENDIENDO A ESTAS DEMANDAS, LOS CONGRESISTAS DE 1917, INCLUYERON DENTRO DE LA NUEVA CONSTITUCIÓN EL ARTÍCULO 123, QUE POSTERIORMENTE DARÍA ORIGEN A SU MÉDULA REGLAMENTARIA: LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO. ESTOS ORDENAMIENTOS LEGALES Y OTROS POSTERIORMENTE SURGIDOS, CONTIENEN UNA SERIE DE DISPOSICIONES CUYO CUMPLIMIENTO HACE NECESARIO LA UTILIZACIÓN DE MODERNAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN Y LA ELIMINACIÓN DE IMPROVISACIONES.

EL RÁPIDO DESARROLLO DE ALGUNAS ORGANIZACIONES MEXICANAS, LEHIZO ENCONTRARSE REPENTINAMENTE CON QUE SU ESTRUCTURA NO CORRESPONDÍA A SUS NECESIDADES Y FUÉ ENTONCES CUANDO PRECISÓ CREAR NUEVOS DEPARTAMENTOS QUE ATENDIERAN FUNCIONES ESPECIALIZADAS, INTEGRANDO UN EXPERTO AL FRENTE DE ELLAS.

LA CREACIÓN DE NUEVAS ORGANIZACIONES ES UN FENÓMENO QUE SE PRESENTA COTIDIANAMENTE, ENCONTRÁNDOSE QUE MUCHAS DE ESTAS INSTITUCIONES, DESDE SU FUNDACIÓN RECONOCEN LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

EN UNA INVESTIGACIÓN REALIZADA EN 115 EMPRESAS ENCUESTADAS - - CUENTAN CON UN DEPARTAMENTO ESPECÍFICO.

### II.3. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ES DEBIDO A QUE LA GENTE JUEGA UN PAPEL PRIMORDIAL EN LA VIDA DE LAS ORGANIZACIONES. POR ESO, EN TODA ORGANIZACIÓN PARA LLEVAR A CABO UN BUEN FUNCIONAMIENTO, DEBE EXISTIR UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SE LE CONOCE TAMBIÉN COMO:

- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
- MANEJO DE PERSONAL.
- DESARROLLO HUMANO.
- RELACIONES INDUSTRIALES.

### II.4. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

DESARROLLAR Y ADMINISTRAR POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA PROVEER UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EFICIENTE, EMPLEADOS CAPACES, TRATO EQUITATIVO, OPORTUNIDADES DE PROGRESO, SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y UNA ADECUADA SEGURIDAD EN EL MISMO, ASESORANDO SOBRE TODO LO ANTERIOR A LA LÍNEA Y A LA DIRECCIÓN, SON EL OBJETIVO QUE REDUNDA EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN, LOS TRABAJADORES Y LA COLECTIVIDAD.

#### II.4.1. FUNCION: EMPLEO.

LOGRAR QUE TODOS LOS PUESTOS SEAN CUBIERTOS POR PERSONAL IDÓNEO, DE ACUERDO A UNA ADECUADA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

#### SUBFUNCION: RECLUTAMIENTO.

BUSCAR Y ATRAER SOLICITANTES CAPACES PARA CUBRIR LAS VACANTES QUE SE PRESENTEN.

**SUBFUNCION: SELECCION.**

ANALIZAR LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LOS SOLICITANTES A FIN DE DECIDIR, SOBRE BASES OBJETIVAS, CUÁLES TIENEN MAYOR POTENCIAL PARA EL DESEMPEÑO DE UN PUESTO Y POSIBILIDADES DE UN DESARROLLO FUTURO, TANTO PERSONAL, COMO DE LA ORGANIZACIÓN.

**SUBFUNCION: INDUCCION.**

DAR TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA AL NUEVO TRABAJADOR Y REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES PERTINENTES PARA LOGRAR SU RÁPIDA INCORPORACIÓN A LOS GRUPOS SOCIALES QUE EXISTAN EN SU MEDIO DE TRABAJO, A FIN DE LOGRAR UNA IDENTIFICACIÓN ENTRE EL NUEVO MIEMBRO Y LA ORGANIZACIÓN Y VICEVERSA.

**SUBFUNCION: INTEGRACION, PROMOCION Y TRANSFERENCIA.**

ASIGNAR A LOS TRABAJADORES A LOS PUESTOS EN QUE MEJOR UTILICEN SUS CAPACIDADES. BUSCAR SU DESARROLLO INTEGRAL Y ESTAR PENDIENTES DE AQUELLOS MOVIMIENTOS QUE LE PERMITAN UNA MEJOR POSICIÓN PARA SU DESARROLLO, EL DE LA ORGANIZACIÓN Y EL DE LA COLECTIVIDAD.

**SUBFUNCION: VENCIMIENTO DE CONTRATOS.**

LLEGADO EL CASO DE TÉRMINO DE CONTRATOS DE TRABAJO, ESTO DEBERÁ HACERSE EN LA FORMA MÁS CONVENIENTE, TANTO PARA LA ORGANIZACIÓN COMO PARA EL TRABAJADOR DE ACUERDO A LA LEY.

**II.4.2. FUNCION: ADMINISTRACION DE SALARIOS.**

LOGRAR QUE TODOS LOS TRABAJADORES SEAN JUSTA Y EQUITATIVAMENTE COMPENSADOS MEDIANTE SISTEMAS DE REMUNERACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO Y DE ACUERDO AL ESFUERZO, EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO DE CADA PUESTO.

SUBFUNCION: ASIGNACION DE FUNCIONES.

ASIGNAR OFICIALMENTE A CADA TRABAJADOR UN PUESTO CLARA Y PRECISAMENTE DEFINIDO EN CUANTO A SUS RESPONSABILIDADES, OBLIGACIONES, OPERACIONES Y CONDICIONES DE TRABAJO.

SUBFUNCION: DETERMINACION DE SALARIOS.

ASIGNAR VALORES MONETARIOS A LOS PUESTOS, EN TAL FORMA QUE SEAN JUSTOS Y EQUITATIVOS EN RELACION A OTRAS POSICIONES DE LA ORGANIZACION Y A PUESTOS SIMILARES EN EL MERCADO DE TRABAJO.

SUBFUNCION: CALIFICACION DE MERITOS.

EVALUAR, MEDIANTE LOS MEDIOS MAS OBJETIVOS, LA ACTUALIZACION DE CADA TRABAJADOR ANTE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE SU PUESTO.

SUBFUNCION: COMPENSACION SUPLEMENTARIA. (INCENTIVOS Y PREMIOS)

PROVEER INCENTIVOS MONETARIOS ADICIONALES A LOS SUELDOS BASICOS PARA MOTIVAR LA INICIATIVA Y EL MEJOR LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

SUBFUNCION: CONTROL DE ASISTENCIAS.

ESTABLECER HORARIOS DE TRABAJO Y PERIODOS DE AUSENCIA CON Y SIN PERCEPCION DE SUELDO, QUE SEAN JUSTOS TANTO PARA LOS EMPLEADOS COMO PARA LA ORGANIZACION, ASI COMO SISTEMAS EFICIENTES QUE PERMITAN SU CONTROL.

II.4.3. FUNCION: RELACIONES INTERNAS.

LOGRAR QUE TANTO LAS RELACIONES ESTABLECIDAS ENTRE LA DIRECCION Y EL PERSONAL, COMO LA SATISFACCION EN EL TRABAJO Y LAS OPORTUNIDADES DE PROGRESO DEL TRABAJADOR, SEAN DESARROLLADAS Y MANTENIDAS, CONCILIANDO LOS INTERESES DE AMBAS PARTES.

**SUBFUNCION: COMUNICACION.**

PROMOVER LOS SISTEMAS, MEDIOS Y CLIMA APROPIADOS PARA DESARROLLAR IDEAS E INTERCAMBIAR INFORMACION A TRAVÉS DE TODA LA ORGANIZACIÓN.

**SUBFUNCION: CONTRATACION COLECTIVA.**

LLEGAR A ACUERDOS CON LAS ORGANIZACIONES RECONOCIDAS OFICIALMENTE ESTABLECIDAS, QUE SATISFAGAN EN LA MEJOR FORMA POSIBLE LOS INTERESES DE LOS TRABAJADORES Y DE LA ORGANIZACIÓN.

**SUBFUNCION: DISCIPLINA.**

DESARROLLAR Y MANTENER REGLAMENTOS DE TRABAJO EFECTIVOS Y -- CREAR Y PROMOVER RELACIONES DE TRABAJO ARMONICAS CON EL PERSONAL.

**SUBFUNCION: MOTIVACION DEL PERSONAL.**

DESARROLLAR FORMAS DE MEJORAR LAS ACTITUDES DEL PERSONAL, LAS CONDICIONES DE TRABAJO, LAS RELACIONES OBREROPATRONALES Y LA CALIDAD DEL PERSONAL.

**SUBFUNCION: DESARROLLO DEL PERSONAL.**

BRINDAR OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES, A FIN DE QUE LOGREN SATISFACER SUS NECESIDADES, Y PARA QUE EN LO (SIGUIENTE) REFERENTE AL TRABAJO, PUEDAN OCUPAR PUESTOS SUPERIORES.

**SUBFUNCION: ENTRENAMIENTO.**

DAR AL TRABAJADOR LAS OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR SU CAPACIDAD, A FIN DE QUE ALCANCE LAS NORMAS DE RENDIMIENTO QUE SE ESTABLEZCAN, ASÍ COMO PARA LOGRAR QUE DESARROLLE TODAS SUS POTENCIALIDADES, EN BIEN DE ÉL MISMO Y DE LA ORGANIZACIÓN.

**SUBFUNCION: SERVICIOS AL PERSONAL.**

SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES QUE LABORAN EN LA ORGANIZACIÓN Y TRATAR DE AYUDARLOS EN PROBLEMAS RELACIONADOS A-

SU SEGURIDAD Y BIENESTAR PERSONAL.

SUBFUNCION: ACTIVIDADES RECREATIVAS.

ESTUDIAR Y RESOLVER LAS PETICIONES QUE HAGAN LOS TRABAJADORES SOBRE PROGRAMAS O INSTALACIONES PARA SU ESPARCIMIENTO.

SUBFUNCION: SEGURIDAD.

DESARROLLAR Y MANTENER INSTALACIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA -- PREVENIR ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES.

SUBFUNCION: PROTECCION Y VIGILANCIA.

TENER ADECUADOS MÉTODOS PRECAUTORIOS PARA SALVAGUARDAR A LA -- ORGANIZACIÓN, A SU PERSONAL Y SUS PERTENENCIAS, DE ROBO, FUEGO Y RIESGOS SIMILARES.

II.4.4. FUNCION: PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

ES MUY COMÚN ENCONTRARSE EN LAS ORGANIZACIONES CON EL HECHO -- DE QUE SE OCUPAN EN PLANEAR A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO LAS INVERSIONES, LA CONSTRUCCIÓN DE FÁBRICAS, LAS CAMPAÑAS PUBLICITARIAS, ETC.; PERO CON FRECUENCIA SE OLVIDAN DE PLANEAR ADECUADAMENTE LA ACTUALIZACIÓN DEL POTENCIAL HUMANO.

AL MISMO TIEMPO QUE SE PLANEA CON REFERENCIA A LOS RECURSOS -- MATERIALES Y A LOS TÉCNICOS, ES NECESARIO HACERLO CON LOS RECURSOS HUMANOS, PUES DE OTRA MANERA PUEDE PRESENTARSE UN DIVORCIO -- CONSIDERABLE ENTRE LOS REQUERIMIENTOS IMPUESTOS POR LAS NECESIDADES FUTURAS DE LA ORGANIZACIÓN Y SU INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS. ESTO PUEDE FRENAR SERIAMENTE A LA ORGANIZACIÓN.

## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

1. FUSELHA MENCIONADO EN PÁRRAFOAS ANTERIORES QUE EL ELEMENTO MOTRIZ O GENERADOR DE TODOS LOS RESULTADOS EN LA EMPRESA ES EL HOMBRE Y SI EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ES POR EXCELENCIA EL QUE INFLUYE DIRECTAMENTE SOBRE ESE ELEMENTO PENSANTE Y VOLUNTARIO, ENTONCES DEBE EL DIRECTOR DE ESTE SISTEMA CONOCER Y USAR ATINADAMENTE LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN QUE SIGNIFICAN EL CAMINO PRÁCTICO RUMBO AL ÉXITO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

DICE HENRY FAYOL, QUE "LA SALUD Y EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL CUERPO SOCIAL, DEPENDEN DE UN CIERTO NÚMERO DE CONDICIONES, A LAS CUALES SE LES DÁ INDIFERENTEMENTE EL NOMBRE DE PRINCIPIOS, DE LEYES O DE REGLAS. ESTOS PRINCIPIOS SON FLEXIBLES Y SUSCEPTIBLES DE ADAPTARSE A TODAS LAS NECESIDADES; LA CUESTIÓN CONSISTE EN SABER SERVIRSE DE ELLAS".

-COMO PUEDE OBSERVARSE EN EL ENUNCIADO DE FAYOL, SE PLANTEA ABIERTAMENTE QUE ESOS FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS SON ELÁSTICOS Y SOBRE TODO FACTIBLES DE ADAPTARSE A CUALQUIER NECESIDAD, ESTO SIGNIFICA QUE EL ADMINISTRADOR DE LOS RECURSOS HUMANOS NO PUEDA APARTARSE DE ELLOS, LO ÚNICO QUE DEBE HACER ES APLICARLOS HÁBILMENTE EN EL PROCESO DE LAS DECISIONES.

ESTOS PRINCIPIOS USADOS INTELIGENTEMENTE, CON EXPERIENCIA Y DE CISION, VAN A MARCAR DEFINITIVAMENTE EL CURSO DE ACCIÓN A SEGUIR ANTE CUALQUIER CIRCUNSTANCIA.

EN VÍA DE CORROBORAR PARA EFECTOS DE NUESTRO ESTUDIO ESTOS -  
PLANTEAMIENTOS, ES SUFICIENTE FUNDAMENTAR SOBRE TRES DE ELLOS QUE  
SON: EL PRINCIPIO DE "LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, LA REMUNERACIÓN Y-  
LA UNIÓN DEL PERSONAL".

EL PRINCIPIO DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, SIGNIFICA QUE POR NA-  
TURALEZA Y A MEDIDA QUE LOS GRUPOS SOCIALES O EMPRESAS SE PERFEC-  
CIONAN Y PROPAGAN, SE CREA LA NECESIDAD DE PONER UN ESPECIALISTA-  
AL FRENTE DE CADA FUNCIÓN; ESTO SE ENTIENDE MEJOR CUANDO PENSAMOS  
EN UN TRABAJADOR QUE ELABORA TODOS LOS DÍAS EL MISMO PRODUCTO POR  
ESTA PRÁCTICA ADQUIERE NECESARIAMENTE MAYOR HABILIDAD Y DESTREZA-  
REFLEJÁNDOSE EN AHORRO DE TIEMPO, AHORRO DE DESPERDICIOS Y EN CLA-  
ROS RENDIMIENTOS. LO MISMO SUCEDE CUANDO UNA PERSONA TRATA FRE--  
CUENTEMENTE LOS MISMOS ASUNTOS, POR ELLO ADQUIERE SEGURIDAD Y PRE-  
CISIÓN; SIN EMBARGO TODOS LOS CAMBIOS DE TRABAJO IMPLICAN ESFUER-  
ZO Y TIEMPO DE ADAPTACIÓN QUE INTERRUMPEN EL PROCESO Y DISMINUYEN  
LA PRODUCCIÓN.

EL PRINCIPIO DE LA REMUNERACIÓN, IMPLICA EQUIDAD, EQUILIBRIO-  
ENTRE EMPRESA Y TRABAJADOR Y EL RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE PER-  
SONAL, DEBE BUSCAR E IMPLANTAR NORMAS Y TÉCNICAS, QUE SE ENCAMINEN  
PRECISAMENTE HACIA ESA CONCORDIA O ACERCAMIENTO OBRERO-PATRONAL.

EL PRINCIPIO DE LA UNIÓN DEL PERSONAL; ESTA TAREA PARA EL JE-  
FE DE RECURSOS HUMANOS NO ES PASAJERA, SINO QUE UNA PREOCUPACIÓN-  
CONSTANTE Y LABORIOSA EN LA QUE EMPLEARA ADEMÁS DEL TALENTO, LAS-  
TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS, MOTIVACIONES, EN SUMA TODOS LOS ELEMEN-  
TOS QUE TENGA DISPONIBLES PARA LOGRARLA.

EL CONOCIDO PROVERBIO "LA UNIÓN HACE LA FUERZA", PRESENTA EX PLÍCITAMENTE LAS DIMENSIONES DE LA NORMA QUE DÁ CABIDA A TODOS - LOS ARGUMENTOS INVOLUCRADOS EN ESTE PROCESO, ASÍ COMO A LOS FRAN COS BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN CUANDO EL RESPONSABLE DE LA FUN-- CIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL LUCHA Y ALCANZA ARMONÍA TOTAL DEL GRUPO.

RAZÓN TENÍA TAYLOR AL PROPONER QUE LA FORMA DE NO SEGUIR PER DIENDO DINERO LA EMPRESA, ERA PONER AL FRENTE DEL PROCESO DE RE- CLUTAMIENTO Y SELECCIÓN A UN ESPECIALISTA, ABANDONANDO ASÍ LA AN TIGUA PRÁCTICA DE SEGUIR IMPROVISANDO. ES BAJO ESTA DISPOSICIÓN PRECISAMENTE COMO NACE EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RE-- CURSOS HUMANOS CON PROYECCIÓN A UNA ESPECIALIDAD, UNA CARRERA Y UNA PROFESIÓN.

UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, - DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA.

PARA UBICARSE CORRECTAMENTE EN LA POSICIÓN JERÁRQUICA DEL DE PARTAMENTO PERSONAL, ES NECESARIO RECURRIR PRIMERO AL ESQUEMA GE NERAL DE LA EMPRESA. ANTE UNA VARIEDAD DE FORMAS QUE EXISTEN - PARA PRESENTAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA,

## C A P I T U L O   I I I

### EL PROCESO DE SELECCIÓN.

III.1 INTRODUCCIÓN.

III.2 ANTECEDENTES.

III.3 DEFINICIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

III.4 PRINCIPIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

III.5 ELEMENTOS Y TÉCNICAS DE LA SELECCIÓN  
DE PERSONAL.

III.6 POLÍTICAS SOBRE SELECCIÓN DE PERSONAL.

III.7 CONTROL DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

## EL PROCESO DE SELECCION.

### III.1. INTRODUCCION.

LA SELECCIÓN, ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL LOS ADMINISTRADOS DECIDEN ACEPTAR O RECHAZAR A LOS RECLUTAS Y A OTROS SOLICITANTES. PUEDE SER UN PROCESO SIMPLE O COMPLEJO, DEPENDIENTE DE LA NATURALEZA DE LA POSICIÓN QUE SE VA A LLENAR, LAS CONDICIONES DEL MERCADO LABORAL DEL CUAL SE DEBEN EXTRAER LOS SOLICITANTES Y LA POLÍTICA DE ENERGÍA HUMANA DE LA DEPENDENCIA.

EL PROCESO DE SELECCIÓN, EN SU EXPRESIÓN MÁS SIMPLE, ES CARACTERÍSTICA INHERENTE A LOS SERES HUMANOS. IGUAL QUE HA SIDO UN REQUISITO PARA ELEGIR LAS ESPECIES ANIMALES MÁS APTAS PARA LA SUPERVIVENCIA, LO ES PARA ESCOGER, DESDE LOS ALBORES DE SU EXISTENCIA, AL HOMBRE MÁS APTO PARA UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA. EJEMPLOS: LA DEPURACIÓN RACIAL DE LOS ESPARTANOS (HOMBRES DE MAYOR TALLA PARA LAS MILICIAS); LA PREFERENCIA DE LOS ESCLAVOS DE COLOR PARA TRABAJOS RUDOS; LA DE LOS GRUPOS DE JÓVENES APACIBLES Y TRANQUILOS PARA DAMAS DE COMPAÑIA, ETC., Y CARACTERÍSTICAS FÍSICAS HASTA MADUREZ EMOCIONAL (LA META ES MEJORAR EL PORCENTAJE DE ÉXITOS Y REDUCIR LA PROPORCIÓN DE ERRORES EN LA SELECCIÓN).

LA ADMINISTRACIÓN MÁS CUIDADOSA DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN PUEDE RESULTAR INEFECTIVA PARA LA FORMACIÓN DE PERSONAL, SI LOS NUEVOS RECLUTAS DEJAN DE HACER AJUSTES PERSONALES A SU TRABAJO Y DECIDEN RENUNCIAR. EL PROCESO DE SELECCIÓN FRECUENTEMENTE INCLUYE UN PROGRAMA CUIDADOSAMENTE PLANEADO DE ORIENTACIÓN PARA AYUDAR EN EL PROCESO DE AJUSTE.

LA SELECCIÓN DE PERSONAL NO ES UNA NOVEDAD; CONSTITUYE UNA DE LAS ÁREAS QUE, EN TÉRMINOS GENERALES, PRESENTA MAYOR UNIFORMIDAD-

EN LAS DISTINTAS ORGANIZACIONES Y ES UN TEMA DE LOS MÁS DIVULGADOS; SIN EMBARGO, Y A PESAR DE LA ASEVERACIÓN ANTERIOR, RESULTA TAMBIÉN UNO DE LOS TEMAS MÁS MAL COMPRENDIDOS.

### III.2. ANTECEDENTES.

DESPUÉS DE INICIADA LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, EN LAS ORGANIZACIONES LUCRATIVAS, LA SELECCIÓN DE PERSONAL SE HACIA POR PARTE DEL SUPERVISOR BASÁNDOSE SOLAMENTE EN OBSERVACIONES Y DATOS SUBJETIVOS, Y PUEDE DECIRSE QUE ERA INTUITIVA, COMO LA QUE SE EFECTÚA TODAVÍA EN MUCHAS ORGANIZACIONES; SIN EMBARGO, ES NECESARIO RECORDAR QUE MUCHOS RECURSOS HUMANOS (HABILIDADES, INTELIGENCIA, INTERESES VOCACIONALES, MOTIVACIÓN, ETC.), NO SON APRECIABLES A SIMPLE VISTA, POR LO CUAL SE HACE NECESARIA UNA SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL QUE EMPLEE MÉTODOS IDEADOS POR PSICÓLOGOS Y ADMINISTRADORES.

EN EL ÁREA LABORAL, ES HASTA PRINCIPIOS DE ESTE SIGLO CUANDO SE INICIA DICHA SELECCIÓN TÉCNICA Y, PARTICULARMENTE ES LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL, LA QUE PLANTEA LA NECESIDAD DE SELECCIONAR GRANDES CONGLOMERADOS DE INDIVIDUOS DESTINADOS A TAREAS ESPECÍFICAS, VALIÉNDOSE DE LAS APORTACIONES CIENTÍFICAS LOGRADAS HASTA ESA ÉPOCA EN DIVERSAS RAMAS DEL CONOCIMIENTO QUE TIENE POR OBJETO EL ESTUDIO DEL HOMBRE.

EN LA ACTUALIDAD EL ENRIQUECIMIENTO DE TALES APORTACIONES HA PERMITIDO QUE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL TIENDAN 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 SELECCIÓN (TÉCNICAS), DE LAS CUÁLES SON TÍPICAS LAS ENTREVISTAS, LAS PRUEBAS, LA COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS, LAS CARTAS DE RECOMENDACIÓN-

Y LOS EXÁMENES FÍSICOS. ESTOS PROCEDIMIENTOS SE USAN PARA COMPARAR A LOS SOLICITANTES CON LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO. LAS CALIFICACIONES REQUERIDAS VARÍAN DESDE EDAD Y CARACTERÍSTICAS FÍSICAS HASTA MADUREZ EMOCIONAL.

EL DESARROLLO APUNTADO RESPONDE ESPECIALMENTE AL IMPERATIVO DE LAS ORGANIZACIONES EN EL SISTEMA DE LIBRE EMPRESA: SOBREVIVIR EN CONDICIONES DE COMPETICIÓN, LO CUAL DEPENDE EN BUENA MEDIDA DE LA COMBINACIÓN ÓPTIMA DE LOS RECURSOS TÉCNICOS, MATERIALES Y HUMANOS EL ELEMENTO MÁS VALIOSO CON QUE CUENTA UNA ORGANIZACIÓN, YA QUE - ÉSTOS DAN SENTIDO Y SIGNIFICADO A LOS OTROS RECURSOS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PREESTABLECIDOS.

LA SELECCIÓN DE PERSONAL NO ES UNA NOVEDAD; CONSTITUYE UNA DE LAS ÁREAS QUE, EN TÉRMINOS GENERALES, PRESENTA MAYOR UNIFORMIDAD EN LAS DISTINTAS ORGANIZACIONES Y ES UN TEMA DE LOS MÁS DIVULGADOS; SIN EMBARGO, YA PESAR DE LA ASEVERACIÓN ANTERIOR, RESULTA - TAMBIÉN UNO DE LOS TEMAS MÁS MAL COMPRENDIDOS.

### III.3. DEFINICION DE SELECCION DE PERSONAL.

DALE YODER DEFINE EL PROCESO DE SELECCIÓN COMO:

LA SELECCIÓN ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL LOS CANDIDATOS - A UN EMPLEO SE DIVIDEN EN DOS CLASES; AQUELLOS A QUIENES SE LES - VA A OFRECER EL EMPLEO Y AQUELLOS A QUIENES NO. EL PROCESO PO- - DRÍA LLAMARSE RECHAZO, PUESTO QUE VAN A RECHAZARSE MÁS CANDIDATOS QUE LOS QUE VAN A ACEPTARSE. POR ESTA RAZÓN, LA SELECCIÓN FRE- - CUENTEMENTE SE DESCRIBE COMO UN PROCESO NEGATIVO, EN CONTRASTE -- CON EL PROGRAMA POSITIVO DE RECLUTAMIENTO.

LA SELECCIÓN ES BAJO EL PUNTO DE VISTA DEL ADMINISTRADOR, UN - PROCESO CRÍTICO. POR TANTO, MUCHOS ADMINISTRADORES MÁS BIEN DESEA - RÍAN PERDER UN GRAN NÚMERO DE BUENOS CANDIDATOS QUE ACEPTAR A UNO QUE PROBABLEMENTE FALLE. ESTE PUNTO DE VISTA SE VE REFORZADO POR LAS DIFICULTADES PARA SUSPENDER A QUIEN YA HA SIDO CONTRATADO.

FERNANDO ARIAS GALICIA LO DEFINE COMO:

UN PROCEDIMIENTO DE ELECCIÓN DE LA PERSONA ADECUADA PARA UN - PUESTO ADECUADO Y A UN COSTO ADECUADO QUE PERMITA LA REALIZACION - DEL TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO Y EL DESARROLLO DE - SUS HABILIDADES Y POTENCIALES A FIN DE HACERLO MÁS SATISFACTORIO - A SÍ MISMO Y A LA COMUNIDAD EN QUE SE DESENVUELVE PARA CONTRIBUIR DE ESTA MANERA, A LOS PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN.

COMO PASO PREVIO A LA SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL, RESULTA - OBLIGADO CONOCER LA FILISOFÍA Y PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN, - ASÍ COMO LOS OBJETIVOS GENERALES, DEPARTAMENTALES, SECCIONALES, - ETC., DE LA MISMA.

TRADICIONALMENTE, LA SELECCIÓN DE PERSONAL SE DEFINE COMO EL - PROCEDIMIENTO MEDIANTE EL CUAL ENCONTRAMOS O DETECTAMOS EL ELEMEN

TO QUE CUBRA EL PUESTO ADECUADO A UN COSTO ADECUADO QUE PERMITA LA REALIZACIÓN DEL ELEMENTO MISMO EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO Y EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES Y POTENCIALES A FIN DE HACERLO MÁS SATISFACTORIA A SÍ MISMO Y A LA COMUNIDAD EN QUE SE DESENVUELVE PARA CONTRIBUIR, DE ESTA MANERA, A LOS PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN.

LA SELECCIÓN DE PERSONAL ES CONSIDERADA COMO UN PROCESO DE RECHAZO, PUESTO QUE EXISTEN DOS CLASES DE CANDIDATOS A UN EMPLEO: AQUELLOS A QUIENES SE LES VA A OFRECER EL EMPLEO Y AQUELLOS A QUIENES NO, DEBIDO A QUE VAN A RECHAZARSE MÁS CANDIDATOS EN COMPARACIÓN DE LOS QUE SE ACEPTAN.

LA SELECCIÓN ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL LOS ADMINISTRADORES DECIDEN ACEPTAR O RECHAZAR A LOS RECLUTAS Y A OTROS SOLICITANTES. PUEDE SER UN PROCESO SIMPLE O COMPLEJO, DEPENDIENDO DE LA NATURALEZA DE LA POSICIÓN QUE SE VA A LLENAR, LAS CONDICIONES DEL MERCADO LABORAL DEL CUAL SE DEBEN EXTRAER LOS SOLICITANTES Y LA POLÍTICA DE ENERGÍA HUMANA DE LA DEPENDENCIA.

DE ACUERDO A LA DEFINICIÓN ANTERIOR, VEMOS QUE EL OBJETIVO PRINCIPAL TODA ORGANIZACIÓN ES UBICAR AL INDIVIDUO EN AQUEL PUESTO DONDE LA CAPACIDAD REQUERIDA SEA EQUIVALENTE A LA CAPACIDAD DEL INDIVIDUO MISMO, SIN DESCARTAR EL QUE ÉL SE SIENTA CONTENTO CON LAS LABORES QUE DESEMPEÑA, DANDO OPORTUNIDAD AL DESARROLLO TANTO DE LA ORGANIZACIÓN COMO DE ÉL MISMO.

### III.4 PRINCIPIOS DE SELECCION DE PERSONAL.

LOS PRINCIPIOS SON VERDADES FUNDAMENTALES, O QUE SE TIENEN - POR TALES EN UN MOMENTO DADO. SIN EMBARGO EL SOLO CONOCIMIENTO- DE LOS PRINCIPIOS, NO ES GARANTÍA DE ÉXITO PORQUE SE REQUIERE SA- BER UTILIZARLOS.

EXISTEN TRES PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE SELECCIÓN:

COLOCACIÓN. - ES MUY COMÚN SELECCIONAR A LOS CANDIDATOS TE- NIENDO EN CUENTA SOLAMENTE UN PUESTO EN PARTICULAR; PERO PARTE DE LA TAREA DEL SELECCIONADOR, ES TRATAR DE INCREMENTAR LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN POR MEDIO DEL DESCUBRIMIENTO DE HABILIDADES O APTITUDES QUE PUEDEN APROVECHAR LOS CANDIDATOS EN SU PROPIO BENEFICIO Y EN EL DE LA ORGANIZACIÓN. ASÍ PUES, SI UN CANDIDATO NO TIENE LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA UN DETERMINADO PUESTO PERO SE LE CONSIDERA POTENCIALMENTE UN BUEN PROSPECTO POR OTRAS - CARACTERÍSTICAS PERSONALES, ES NECESARIO DESCUBRIR OTRAS HABILIDADES, LAS CUALES PUEDEN SER REQUERIDAS EN OTRA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN O EN OTRA OCUPACIÓN DENTRO DE LA MISMA.

ORIENTACIÓN. - ES NECESARIO CONSIDERAR LA LABOR DEL SELECCIONADOR YA NO COMO LIMITADA POR LAS FRONTERAS DE LA ORGANIZACIÓN, - SINO EN UN SENTIDO MÁS AMPLIO Y TENIENDO COMO MARCO DE REFERENCIA LOS PROBLEMAS DE SUBOCUPACIÓN Y DESEMPLEO EN EL PAÍS. ENTONCES, - EN CASO DE QUE NO SEA POSIBLE ACEPTAR A UN CANDIDATO ES IMPORTANTE ORIENTARLO; ES DECIR, DIRIGIRLO HACIA OTRAS POSIBLES FUENTES - DE EMPLEO (LO CUAL IMPLICA UN INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN A ESTE - RESPECTO ENTRE DIVERSAS ORGANIZACIONES, O LA CENTRALIZACIÓN DE - ELLAS EN ALGUNA OFICINA DEDICADA A ÉSTA TAREA; ASÍ COMO LA NECESIDAD DE QUE EL SELECCIONADOR SE CONVIERTA ADEMÁS EN UN EXPERTO EN- MERCADOS DE TRABAJO, EN ADICIÓN DE DOMINAR LAS TÉCNICAS DE SELEC-

CIÓN); O HACIA EL INCREMENTO DE SUS RECURSOS ATRAVÉS DE UNA ESCOLARIDAD ADECUADA; O HACIA LA SOLUCIÓN DE SUS PROBLEMAS DE SALUD, - EN CASO DE QUE ÉSTA SEA LA CAUSA DE LA NO ACEPTACIÓN, ETC. SIN EMBARGO, EN LA PRÁCTICA ES MUY COMÚN QUE SI EL CANDIDATO NO ES -- CONSIDERADO ADECUADO, SENCILLAMENTE SE LE MIENTE Y SE LE DICE QUE SU SOLICITUD SERÁ ESTUDIADA Y QUE DESPUÉS SE LE AVISARÁ EL RESULTADO. LA VERDAD ES QUE YA SE LE RECHAZÓ Y SIMPLEMENTE SE DEJA AL TIEMPO QUE RESUELVAN EL PROBLEMA; QUE EL CANDIDATO ENCUENTRE OTRO EMPLEO. LA RAZÓN PRIMORDIAL DE ESTA POSTURA PARECE SER QUE SI SE DICE A LOS CANDIDATOS QUE NO HAN SIDO ACEPTADOS, FRECUENTEMENTE -- DESEAN CONOCER LAS RAZONES DE ESA DECISIÓN; ES DECIR DESEAN JUZGAR EL TRABAJO DE LOS PROPIOS SELECCIONADORES, LO CUAL PUEDE MOLESTAR A ÉSTOS. QUEDA DESDE LUEGO, A LA PROPIA HABILIDAD DEL SELECCIONADOR, REALIZAR ÉSTA ORIENTACIÓN PARA QUE SEA ADECUADA, SIN MENOSCABAR LOS PRINCIPIOS ÉTICOS NECESARIOS.

ÉTICA PROFESIONAL. - PARECE QUE MUCHOS SELECCIONADORES NO SE HAN DADO CUENTA CABAL DE LAS IMPLICACIONES ÉTICAS Y HUMANAS DE SU TRABAJO, A JUZGAR POR LA PROLIFERACIÓN DE OFICINAS DE SELECCIÓN - QUE NO CUMPLE LOS MÁS ELEMENTALES PRINCIPIOS TÉCNICOS DE ESA FUNCIÓN. ES IMPRESCINDIBLE INSISTIR EN QUE EL PROCESO DE SELECCIÓN -- IMPLICA UNA SERIE DE DECISIONES. AHORA BIEN, ESAS DECISIONES PUE DEN AFECTAR LA VIDA FUTURA DEL CANDIDATO. SI NO ES ACEPTADO, SI SE LE COLOCA EN UN PUESTO PARA EL CUAL NO TIENE HABILIDADES; PARA EL CUAL TIENE MÁS CAPACIDAD QUE LA NECESARIA, ETC., SON CIRCUNSTANCIAS QUE PUEDEN CONVERTIRSE EN FUENTE DE FRUSTRACIONES PARA EL CANDIDATO.

### III.5. ELEMENTOS Y TÉCNICAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

A) TRADICIONAL.- EL PROCEDIMIENTO TRADICIONAL COMO SU NOMBRE LO INDICA ES AQUEL QUE SE UTILIZA CON BASE EN LA EXPERIENCIA Y - - CUYOS RESULTADOS SON DIFÍCILES DE PREDECIR.

ESTE PROCESO, AÚN CUANDO ES EL MÁS USUAL Y REQUERIDO POR LA SIMPLICIDAD DE SU MANEJO, ES DE DUDOSA EFECTIVIDAD POR LO QUE NO ES MUY-RECOMENDABLE.

LOS ELEMENTOS CON QUE CUENTA ESTE PROCESO SON:

A) RECOMENDACIONES.- ESTA ES LA FORMA MÁS USUAL DE SELECCIÓN YA QUE EN LA REALIDAD MEXICANA LA AMISTAD Y EL COMPADRAZGO SON FACTORES DETERMINANTES EN LA VIDA DE LAS PERSONAS, DEBIDO A QUE EL RECOMENDADO SE LE TRATARÁ DE DAR UN PUESTO MEJOR DEL QUE SUS CUALIDADES DE ESE MOMENTO LO MEREZCAN, ES POR ESO QUE SIEMPRE SE CAE EN - EL ERROR DE NO TOMAR EN CUENTA SUS VERDADERAS APTITUDES, CONOCIMIENTOS Y OTROS FACTORES, MOTIVO POR EL CUAL SERÁ UNA PERSONA QUE NO CUMPLA CON LOS REQUERIMIENTOS DE SU PUESTO Y TENDRÁ COMO CONSECUENCIA ESTADOS CONFLICTIVOS ENTRE EL RESTO DEL PERSONAL.

B) CARTAS DE REFERENCIA.- ES UN DOCUMENTO EN EL CUAL GENERALMENTE SE DESCRIBE A LA PERSONA EN TÉRMINOS FAVORABLES EN CUANTO A SUS APTITUDES Y CONOCIMIENTOS, SIN MENCIONAR LOS ASPECTOS NEGATIVOS.

ESTE ELEMENTO NO ES MUY VÁLIDO POR SER MUY SUBJETIVO, PERO PODRÍA DARNOS LA PAUTA PARA FORMARNOS UN CRITERIO YA QUE NOS MARCARÍA LA ANTIGUEDAD DE SU EMPLEO ANTERIOR.

C) FISONOMÍA.- ES UNA DE LAS MÁS GRAVES DEFICIENCIAS DE LA SELECCIÓN, YA QUE INCONSCIENTEMENTE SE RELACIONA AL INTERESADO CON ALGUNA PERSONA A QUIEN SE CONOCE ATRIBUYÉNDOLE CUALIDADES O DEFECTOS.

### III.6. POLÍTICAS SOBRE SELECCIÓN DE PERSONAL.

A) LA SELECCIÓN SE INICIA HACIENDO UNA REFERENCIA A LAS ESPECIFICACIONES DE PUESTOS, PREFERIBLEMENTE AQUELLAS QUE DESCRIBEN - NO SOLAMENTE LOS REQUERIMIENTOS INMEDIATOS DEL PUESTO, SINO OTRAS CUALIDADES CONSIDERADAS COMO FAVORABLES PARA EL EMPLEO A LARGO - PLAZO EN LA ORGANIZACIÓN. LAS CUALIDADES COMUNES DEL PERSONAL, - QUE SE CONVIERTEN EN BASES PARA LA SELECCIÓN, PUEDEN SER DESCRITAS EN LA FORMA SIGUIENTE:

1. HABILIDAD.- ESTA CUALIDAD, QUE IMPLICA LA HABILIDAD DE - COORDINAR LA MENTE Y EL CUERPO EN LA EJECUCIÓN DE OPERACIONES MÁS O MENOS COMPLICADAS, ES PROBABLE QUE SEA MÁS UNIVERSALMENTE CONSIDERADA.

2. EXPERIENCIA.- EL VALOR DE LA EXPERIENCIA HA TENIDO AMPLIA ACEPTACIÓN. PUEDEN ESPECIFICARSE DIFERENTES TIPOS DE EXPERIENCIA.

3. EDAD.- LA EDAD PUEDE CONSIDERARSE COMO UNA MEDIDA BURDA DE LA EXPERIENCIA.

4. SEXO.- EL SEXO ES UNA CONSIDERACIÓN OBTIAMENTE IMPORTANTE PARA VARIOS TIPOS DE PUESTOS, A PESAR DE QUE ALGUNAS POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN SE BASAN EN CREENCIAS Y PREJUICIOS QUE TIENEN - POCAS O NINGUNA RELACIÓN CON LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

5. EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO.- ESTAS CALIFICACIONES ESTÁN CONSIDERADAS COMO MARCAS DE LAS HABILIDADES DEL INDIVIDUO Y, EN MUCHOS CASOS, COMO ESPECIFICACIONES PARA CIERTOS PUESTOS.

6. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS.- LAS ESPECIFICACIONES DE PUESTO PUEDEN PROPORCIONAR GUÍAS DETALLADAS PARA LAS CUALIDADES FÍSICAS REQUERIDAS.

LAS CUALIDADES FÍSICAS SUSCEPTIBLES DE MEDICIÓN, TALES COMO DIFERENTES TIPOS DE FUERZA, AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA, PUEDEN REQUERIR UNA CUIDADOSA ATENCIÓN. LA REFERENCIA A LAS CALIFICACIONES FÍSICAS ES PARTICULARMENTE IMPORTANTE EN LA COLOCACIÓN DE TRABAJADORES PARCIALMENTE INCAPACITADOS.

7. APARIENCIA.- LA APARIENCIA POSIBLEMENTE ES EL MÁS USADO EN TODOS LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN. PUEDE SER MUY IMPORTANTE POR SÍ MISMA, SI LA APARIENCIA DE UN EMPLEADO AFECTA LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO.

8. INTELIGENCIA, INICIATIVA E INGENIO.- ESTAS CUALIDADES FRECUENTEMENTE SE HACEN NOTAR EN LAS ESPECIFICACIONES DE PUESTOS Y EN OTRAS EVALUACIONES DE PUESTOS, Y SE ENCUENTRAN EN LAS CUALIDADES PERSONALES MÁS DIFÍCILES DE IDENTIFICAR Y MEDIR.

9. APTITUDES.- ESTAS SON LAS CAPACIDADES INHERENTES PARA APRENDER Y DESARROLLARSE.

10. MADUREZ Y ESTABILIDAD EMOCIONAL.- ESTAS CUALIDADES PUEDEN CONSIDERARSE COMO ESENCIALES PARA LA ACEPTACIÓN DE RESPONSABILIDADES. SE REFIEREN AL AJUSTE PERSONAL DE LOS CANDIDATOS, A SU CONTROL EMOCIONAL, SU HABILIDAD PARA MANTENER UN PUNTO DE VISTA RACIONAL BAJO PRESIÓN Y ESFUERZO. ALGUNAS VECES SE CONSIDERA QUE INCLUYEN EL CRITERIO, O SEA LA HABILIDAD PARA PESAR LAS ALTERNATIVAS Y LLEGAR A DECISIONES SÓLIDAS.

11. ACTITUDES HACIA EL TRABAJO.- AQUÍ EL PROCESO DE SELECCIÓN GENERALMENTE BUSCA INFORMACIÓN SOBRE LAS RAZONES QUE EL SOLICITANTE TIENE PARA PEDIR TRABAJO, SUS OBJETIVOS EN EL TRABAJO, SUS METAS, AMBICIONES Y ANHELOS.

12. PERSONALIDAD.- PARA MUCHOS TIPOS DE PUESTOS, ESTA CUALIDAD COMPUESTA, MÁS BIEN VAGA -LA SUMA Y ORGANIZACIÓN DE NUMEROSAS

CUALIDADES QUE FORMAN LA IMPRESIÓN GENERAL- ES POSIBLEMENTE LA -  
MAS IMPORTANTE DE LA LISTA.

B) CRIBADO.- EL ORDEN DE LOS OBSTÁCULOS EN LA SELECCIÓN DE-  
NINGUNA MANERA ES UNIFORME. LOS PRIMEROS PASOS EN CASI TODOS LOS  
PROGRAMAS IMPLICAN EL CRIBADO, LO CUAL SIGNIFICA UNA ELIMINACIÓN-  
BURDA, CRUDA, DE SOLICITANTES PARA EVITAR UN INTERÉS ADICIONAL EN  
AQUELLOS QUE OBTIENEN ÉXITO EN ESTOS OBSTÁ-  
CULOS SON ENTONCES PROBADOS Y SE DAN PASOS PARA COMPROBAR SUS RE-  
FERENCIAS.

C) FORMAS DE SOLICITUD.- LA FORMA DE SOLICITUD ES UN DISPO-  
SITIVO UNIVERSAL EN LA SELECCIÓN, EXCEPTO EN LOS EMPLEOS MÁS CA--  
SUALES. UNA MISMA FORMA DE SOLICITUD PUEDE SER ÚTIL PARA MUCHOS-  
PUESTOS, YA QUE LAS CALIFICACIONES PARA TALES PUESTOS VARÍAN PRIN-  
CIPALMENTE EN LA COMBINACIÓN DE CARACTERÍSTICAS Y EN EL GRADO HAS-  
TA EL CUAL ESTÁN PRESENTES. SIN EMBARGO EN LA PRÁCTICA ACTUAL -  
FRECUENTEMENTE SE PREVÉN VARIOS TIPOS DE FORMAS DE SOLICITUD. SE  
BUSCA UNA INFORMACIÓN HASTA CIERTO GRADO DIFERENTE PARA PUESTOS -  
DE OFICINA COMPARADA CON PUESTOS DE PRODUCCIÓN O DE TALLER.

ALGUNAS PRÁCTICAS CORRIENTES UTILIZAN DOS PASOS AL RECIBIR SO-  
LICITUDES.

EN LA ÉTAPA PRELIMINAR, LOS SOLICITANTES LLENAN UNA PEQUEÑA TARJE  
TA DONDE REGISTRAN SU NOMBRE, DIRECCIÓN, NÚMERO DE TELÉFONO, EDAD  
TRABAJOS ANTERIORES Y PRESUNTAS HABILIDADES. CUANDO APARECE LA -  
VACANTE, LOS SOLICITANTES QUE PARECEN TENER PROBABILIDADES SON -

LLAMADOS PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN Y ENTONCES SE LES PIDE QUE LLENEN UNA FORMA DE SOLICITUD MÁS DETALLADA.

D) INDICADORES CRUCIALES.- SI UN GRAN NÚMERO DE SOLICITANTES DEBE DE SER EXAMINADO, LAS DECISIONES SOBRE INDICADORES PUEDEN AHORRAR MUCHO TIEMPO, TANTO PARA LOS SOLICITANTES COMO PARA LOS MIEMBROS DEL STAFF DEL PATRÓN. TALES PUNTOS PUEDEN SER ENLISTADOS EN UN PUESTO PROMINENTE SOBRE LA FORMA DE SOLICITUD USUAL O PUEDEN SER RESUMIDOS EN UNA SOLICITUD PRELIMINAR PEQUEÑA. POR EJEMPLO TENEMOS LA CIUDADANÍA, EL SEXO, PERSPECTIVA LA DURACIÓN DE SERVICIOS, LA DISTANCIA ENTRE EL DOMICILIO DEL SOLICITANTE Y LA PLANTA, ETC.

E) FORMAS DE SOLICITUD PONDERADAS.- LAS FORMAS DE SOLICITUD PUEDEN SER DESARROLLADAS PARA SERVIR DE DISPOSITIVOS ALTAMENTE EFECTIVOS PARA UN CRIBADO PRELIMINAR. MEDIANTE UN CUIDADOSO ESTUDIO, PUEDE ENCONTRARSE, ELEMENTOS TALES COMO LA EDAD, LOS AÑOS DE EDUCACIÓN, EL NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DEL SOLICITANTE, SUS INGRESOS, SU MEMBRECÍA EN ORGANIZACIONES Y LOS AÑOS OCUPADOS EN OTROS TRABAJOS, ESTÁN CORRELACIONADOS MUY DE CERCA CON EL ÉXITO EN LOS PUESTOS QUE ESTÁN SOLICITANDO LOS CANDIDATOS. SOBRE LA BASE DE LA EXPERIENCIA PASADA, PUEDE PROPORCIONARSE UN SISTEMA DE PUNTUACIÓN PARA TODOS ESTOS ELEMENTOS Y PUEDE ESTABLECERSE UNA CALIFICACIÓN DE CORTE PARA EL TOTAL. TAL FORMA PONDERADA PUEDE ACELERAR TANTO EL RECLUTAMIENTO COMO LA SELECCIÓN.

F) ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS PARA UNA SOLICITUD.- MUCHAS DE LAS FORMAS DE SOLICITUD EN USO ACTUAL DESPIERTAN DUDAS ACERCA DEL CUIDADO CON QUE TALES FIRMAS DE AGENCIAS LLEVAN A CABO SU RECLUTA

MIENTO Y SELECCIÓN. PUEDEN JUSTIFICAR PREGUNTAS ACERCA DE LA POLÍTICA GENERAL CON LA CUAL LOS ADMINISTRADORES CONSIDERAN LAS RELACIONES DE EMPLEO Y CON LOS TRABAJADORES. INCLUYEN ELEMENTOS DE SIGNIFICADO DUDOSO. INCLUYEN OTROS QUE INVADEN IRRAZONABLEMENTE LO PRIVADO DE LOS ASUNTOS PERSONALES. LA SOLICITUD DE INFORMACIÓN A PARTIR DE LAS CUALES NI SIGUIERA PUEDE SOSPECHARSE UNA RELACIÓN PARA EL ÉXITO, COMPLICAN EL USO DE UNA FORMA Y HACEN IRRAZONABLES LAS DEMANDAS PARA LOS SOLICITANTES.

III.7 CONTROL DEL PROCESO DE SELECCIÓN.- Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En ese procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizada en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe etc. Posteriormente se comparan los resultados de esta entrevista con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios; pueden emplearse también las medidas de eficiencia y las calificaciones de méritos para comprobar la eficacia de las predicciones.

## C A P I T U L O    I V

### INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

IV.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

IV.2 DEMARCACIÓN DEL FENÓMENO.

IV.3 HIPÓTESIS.

IV.4 CONOCIMIENTO DEL MEDIO.

IV.5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.

#### 4.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

EN TODA ORGANIZACIÓN SE LLEVA A CABO UN PROCESO DE SELECCIÓN -- DE PERSONAL, YA SEA QUE LO REALICE LA EMPRESA MISMA, O CONTRATE -- LOS SERVICIOS DE UNA AGENCIA DE EMPLEOS, SIN EMBARGO, ESTE ASPECTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS NO ES COMPRENDIDO DEBIDAMENTE NI LE DAN LA IMPORTANCIA QUE MERECE, YA SEA PORQUE SE LE CONSIDERA COSTOSO, PORQUE NO SE CUENTE CON TIEMPO SUFICIENTE PARA -- APLICARLO O PORQUE NO SE POSEEN LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS AL -- RESPECTO, ETC.

CONSIDERAMOS QUE SI LAS PRUEBAS PREVIAS A LA CONTRATACIÓN DEL ELEMENTO HUMANO NO SON LO SUFICIENTEMENTE EFICACES, SE PROPICIA A LA ACEPTACIÓN DE ELEMENTOS INCOMPETENTES QUE CON SU BAJO RENDIMIENTO, INESTABILIDAD Y FALTA DE INTERÉS EN SU TRABAJO, IMPIDEN QUE - LAS EMPRESAS LOGREN SUS OBJETIVOS.

CONSECUENTEMENTE, TODAS LAS MEDIDAS QUE SE ADOPTEN DEBEN GIRAR EN TORNO A LA IDEA DE QUE PARA CUALQUIER EMPRESA ES PRIMORDIAL CONTAR CON UN EQUIPO DE PERSONAL CON CAPACIDAD PARA ENFRENTARSE EXITOSAMENTE A LA GRAN COMPETENCIA QUE EXISTE ACTUALMENTE EN EL SECTOR-PRIVADO.

#### 4.2 DEMARCACION DEL FENOMENO.

CONSIDERANDO QUE LA FUNCIÓN DE SELECCIÓN DEBE TENER LA MISMA O MÁS IMPORTANCIA QUE OTRAS QUE LE COMPITEN EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HEMOS OPTADO POR REALIZAR NUESTRA INVESTIGACIÓN EN UNA EMPRESA PRIVADA DE PRODUCCIÓN DE BIENES, YA QUE ESTIMAMOS QUE EN ESTE TIPO DE EMPRESAS SE PUEDE DESARROLLAR UNA INVESTIGACIÓN POR EL GRAN POTENCIAL DE RECURSOS HUMANOS QUE SE MANEJA.

LA SELECCIÓN DE PERSONAL DEBE ESTAR PERFECTAMENTE DEFINIDA EN CUANTO A SU PROCESO, Y EL CUMPLIMIENTO DEL MISMO DEBE LLEVARSE A CABO DE LA MEJOR FORMA; LA FALLA DE ÉSTE PUEDE REPRESENTAR ENORMES PÉRDIDAS PARA LA EMPRESA EN CUALQUIERA DE SUS ASPECTOS.

### 4.3 HIPOTESIS.

CUANDO PRETENDEMOS INICIAR UNA INVESTIGACIÓN AISLAMOS ELEMENTOS Y HECHOS QUE NOS REVELAN CARACTERÍSTICAS DE LA MISMA, ÉSTOS EXPLORADOS MÁS A FONDO NOS SERVIRÁN DE BASE PARA FORMULAR NUESTRA HIPÓTESIS.

A CONTINUACIÓN EXPLICAREMOS BREVEMENTE LO QUE ES HIPÓTESIS:

SON AQUELLAS SUPOSICIONES QUE DENTRO DE NUESTRO PROCESO DE INVESTIGACIÓN SE VAN A COMPROBAR, YA SEAN AFIRMATIVAS O NEGATIVAS, POR LO TANTO UNA HIPÓTESIS ES UNA ANTICIPACIÓN EN EL SENTIDO DE -- QUE PROPONE CIERTOS HECHOS O RELACIONES QUE PUEDEN EXISTIR, PERO -- QUE TODAVÍA NO CONOCEMOS, Y NO HEMOS COMPROBADO QUE EXISTAN.

ES NECESARIO CONFRONTAR NUESTRAS HIPÓTESIS CON DATOS OBJETIVOS LO CUAL CONSTITUYE PRECISAMENTE, LA META DE CUALQUIER INVESTIGACIÓN, DE MANERA QUE A TRAVÉS DE LOS RESULTADOS DE LA MISMA, PUEDAN CONFIRMARSE, O RECHAZARSE; Y SI LA CONFIRMACIÓN ES REPETIDA EN -- OTRAS OCASIONES Y POR OTROS INVESTIGADORES, LA HIPÓTESIS DEJA DE -- SERLO Y PASA A FORMAR PARTE DEL CUERPO DE CONOCIMIENTO.

UNO DE LOS PROPÓSITOS DE LAS HIPÓTESIS ES SERVIR DE IDEAS DIRECTRICES A LA INVESTIGACIÓN, Y SI NO SE ENCUENTRAN ADECUADAMENTE FORMULADAS, TODA LA ESTRUCTURA FUTURA DE LA INVESTIGACIÓN CORRE EL RIESGO DE VENIR POR TIERRA.

YA QUE HEMOS EXPLICADO LO QUE ES UNA HIPÓTESIS, PROCEDEREMOS A PLANTEAR LA MISMA QUE NOS HA IMPULSADO A REALIZAR NUESTRA INVESTIGACIÓN.

" SE HA OBSERVADO QUE EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO-  
REQUIEREN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADECUADO A SUS --  
PROPIAS NECESIDADES Y ESTRUCTURADO CON BASES CIENTÍFICAS; DECIDI--  
MOS EFECTUAR NUESTRA INVESTIGACIÓN EN UNA EMPRESA PRIVADA QUE SE -  
DEDICA A LA MANUFACTURA DE ROPA PARA BEBÉ, QUE REQUIERE DE UN PRO-  
CEDIMIENTO DE SELECCIÓN PERFECTAMENTE DEFINIDO, PARA QUE EL PERSO-  
NAL SE ENCUENTRE ADECUADAMENTE INTEGRADO A LA MISMA; PUESTO QUE -  
LAS TÉCNICAS QUE SE HAN APLICADO NO HAN RESULTADO TOTALMENTE ELEC-  
TIVAS".

CONSIDERAMOS QUE EL ELEMENTO HUMANO ES EL QUE LOGRA EL CRECI--  
MIENTO O ESTANCAMIENTO DE UNA EMPRESA; DE AHÍ LA IMPORTANCIA DE -  
APLICAR UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADECUADO.

#### 4.4 CONOCIMIENTO DEL MEDIO.

PARA TODA INVESTIGACIÓN ES NECESARIO EL CONOCIMIENTO DEL MEDIO EN EL QUE LA VAMOS A DESARROLLAR, TENIENDO COMO BASE LA HIPÓTESIS QUE HEMOS CONSIDERADO.

ESTE CONOCIMIENTO DEL MEDIO NOS VA A LLEVAR A QUE CONOZCAMOS - DE UNA MANERA MÁS REAL LA PROBLEMÁTICA QUE EXISTE EN LA INVESTIGACIÓN QUE ELEGIMOS; DE AHÍ QUE NOS ENCONTRAMOS CON VARIAS TESIS QUE HABLAN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN ESTE SECTOR, ADEMÁS CONTAMOS CON LIBROS QUE HABLAN MUCHO ACERCA DE ESTE TEMA Y REALIZAMOS UNA - INVESTIGACIÓN DE CAMPO APOYADAS POR LAS PERSONAS QUE REALIZAN ESTA TAREA EN LA EMPRESA MANUFACTURAS YEDID, S.A.

#### 4.5 DEFINICION DE OBJETIVOS.

OBJETIVO: IMPLICA LA IDEA DE ALGO HACIA LO CUAL SE LANZAN O DIRIGEN NUESTRAS ACCIONES.

LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR CON NUESTRA INVESTIGACION SON LOS SIGUIENTES:

A) CONOCER LA SITUACION REAL DE LA FUNCION DE SELECCION EN LA EMPRESA Y HASTA QUE PUNTO SE APLICA LA MISMA.

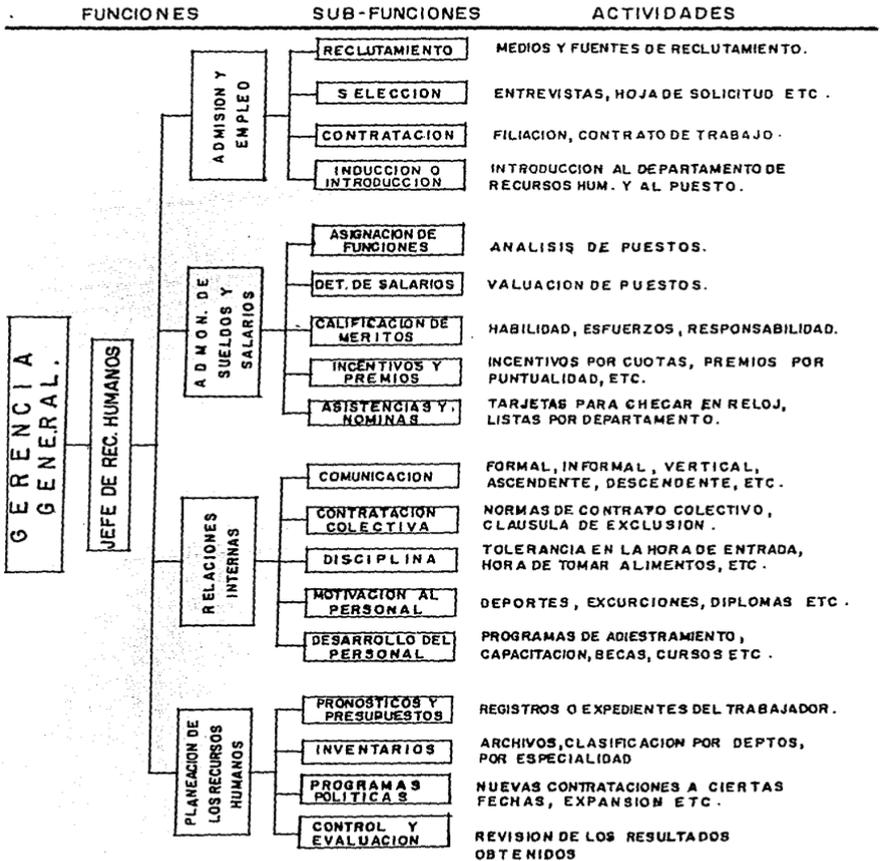
B) CONOCER QUE PROFESION TIENEN LAS PERSONAS QUE REALIZAN LA FUNCION DE SELECCION, Y SI ES UN CAMPO PROPICIO PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION, PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

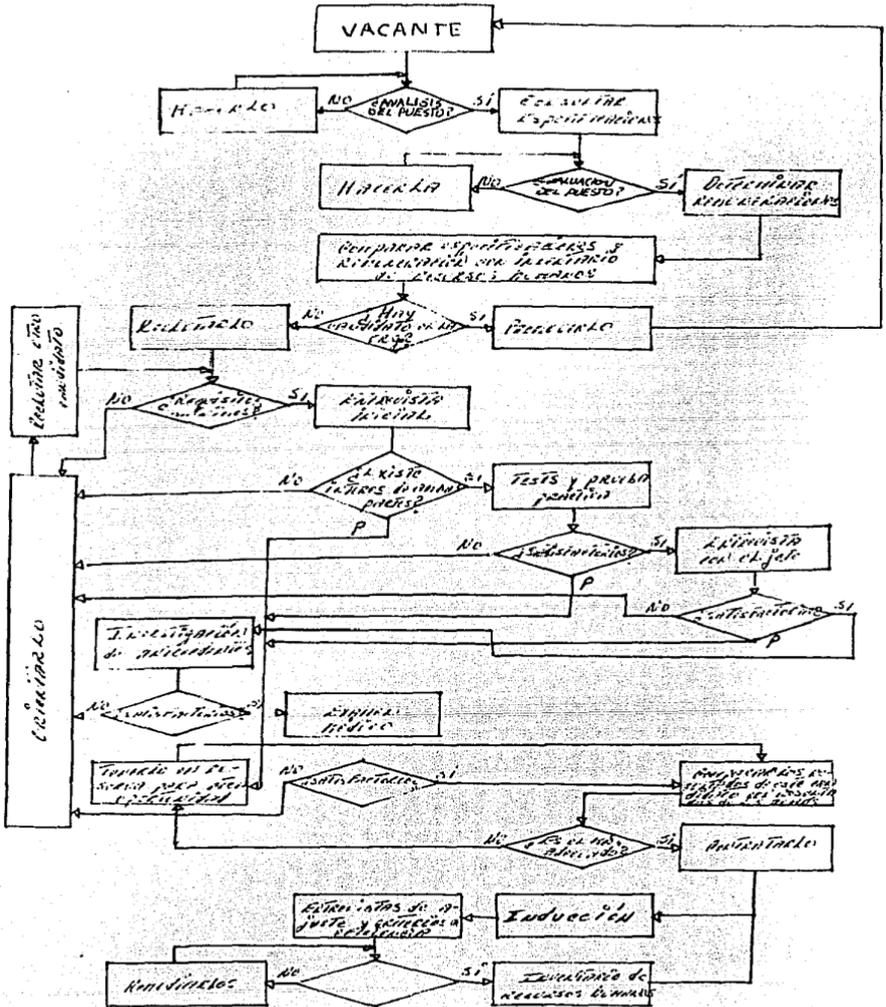
C) ESTRUCTURAR UN PROCESO DE SELECCION ADECUADO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION.

ES IMPORTANTE POR LO TANTO, QUE EL PROCESO QUE SE HAYA ACORDADO QUEDE DEBIDAMENTE CONFORMADO CON BASES CIENTIFICAS, Y VIGILAR QUE SU CUMPLIMIENTO SEA PRECISO. UNA VEZ QUE CON ESTO, EL ALCANCE QUE SE PUEDA TENER POR HABERLO DEFINIDO CLARAMENTE ES DE SUMA IMPORTANCIA.

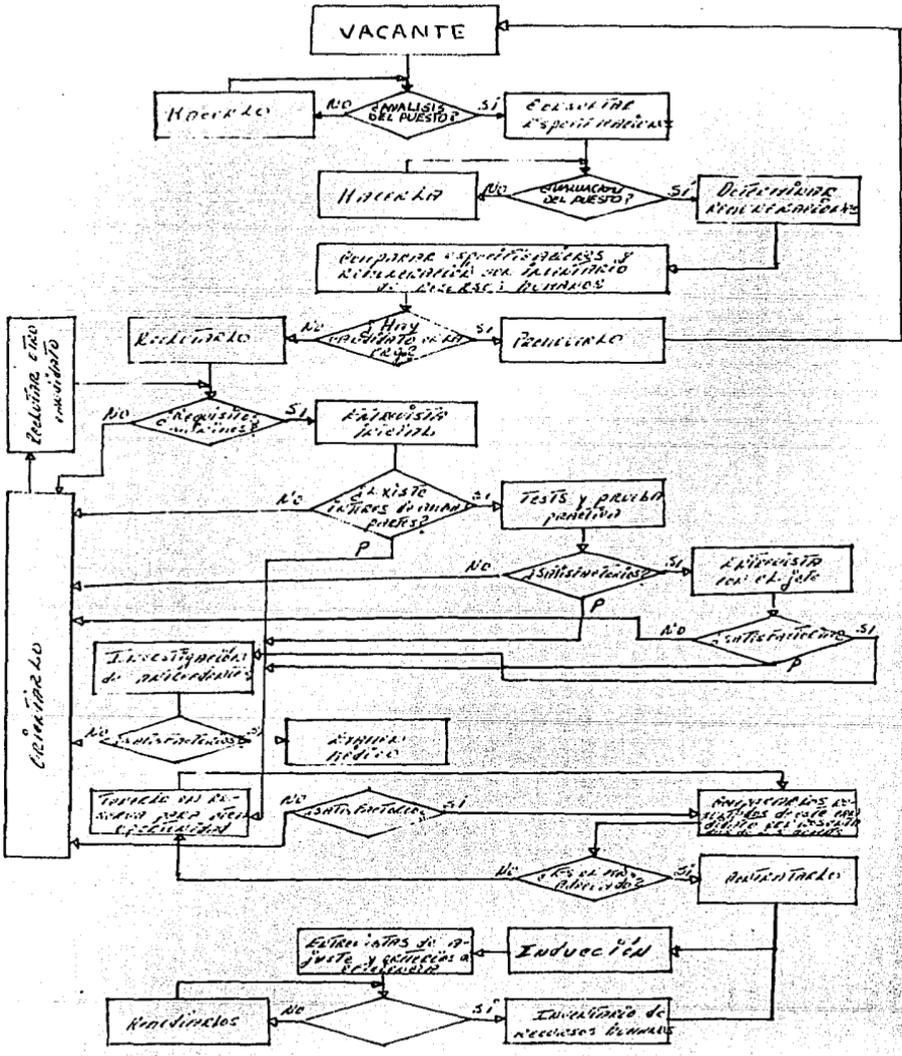
LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA, SE REFIERE A QUE SI LA ORGANIZACION LLEGA A INTEGRAR SUS ELEMENTOS HUMANOS DEBIDAMENTE, SU CRECIMIENTO Y CAPACIDAD SE VERAN AUMENTADOS GRANDEMENTE.

## EJEMPLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS





P = Resistencia



P = Reservación

NOMBRE DE LA BOLSA: ASOC. DE LIC. EN REL. IND.  
DIRECCIÓN: I. SUR N°. 377-403 MÉXICO 7, D.F.  
TELÉFONO: 574-32-52  
ATENCIÓN:

PUESTOS A  
SOLICITAR

NECESIDAD DE  
ENVIAR CARTA

NECESIDAD DE  
PEGAR ANUNCIO

OBSERVACIONES:  
ELLOS ENVÍAN S.  
BOLETÍN Y DE -  
ACUERDO A LOS -  
DATOS DE AHI SE  
SELECCIONA AL -  
PERSONAL NECESA  
RIO.

SÍ \_\_\_\_\_

SÍ \_\_\_\_\_

No X

No X

A)

B)

N°. 1

NOMBRE DE LA BOLSA: ASOC. MEX. DE CONTADORES PUB.  
DIRECCIÓN: GUANAJUATO N°. 224-505 MÉXICO 7, D.F.  
TELÉFONO: 564-28-34  
ATENCIÓN:

PUESTOS A  
SOLICITAR

NECESIDAD DE  
ENVIAR CARTA

NECESIDAD DE  
PEGAR ANUNCIO

OBSERVACIONES:  
NO PEDIR L.A.E.  
PUES NO IMPARTEN  
ESA ENSEÑANZA.

CONTADORES  
PÚBLICOS.

SÍ \_\_\_\_\_

SÍ \_\_\_\_\_

No X

No X

A) SRITA, ELIZABETH AQUINO.

B) SRITA, ELIZABETH PALMERO.

C) SRITA, ANA MA, PALMERO.

N°. 2

NOMBRE DE LA BOLSA: ASOC. NAL. DE EJEC. DE CREDITO  
DIRECCIÓN: PUEBLA N°. 402-A COL. ROMA, MÉXICO 7, D.F.  
TELÉFONO: 553-37-52  
ATENCIÓN:

PUESTOS A  
SOLICITAR

NECESIDAD DE  
ENVIAR CARTA

NECESIDAD DE  
PEGAR ANUNCIO

OBSERVACIONES:  
NO TIENEN BOLSA  
DE TRABAJO Y SLO  
DIRECTORIO SOLC  
LO DAN A SUS SO  
CIOS.

SÍ \_\_\_\_\_

SÍ \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

A) LIC. RICARDO REYES LEÓN.

B)

N°. 3

## REQUISITOS PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

DESEAMOS AGRADECERLE EN PRIMER LUGAR, SU INTERÉS EN TRABAJAR CON NOSOTROS.

MANUFACTURAS YEDID, S.A. DE C.V., ES UNA EMPRESA LÍDER EN LA FABRICACIÓN DE ROPA PARA BEBÉS RECIÉN NACIDOS Y HASTA DE EDAD DE 4 AÑOS.

NUESTRO ÉXITO ESTÁ BASADO EN LA CALIDAD QUE OBTENEMOS, LA CUAL SE DEBE BÁSICAMENTE AL ESFUERZO DE TODOS LOS QUE TRABAJAMOS EN ESTA COMPAÑÍA Y POR LO MISMO BUSCAMOS EL MEJOR PERSONAL POSIBLE.

PARA FACILITAR LOS TRÁMITES DE SU CONTRATACIÓN A CONTINUACIÓN LE HACEMOS SABER DE LA DOCUMENTACIÓN QUE DEBERÁ PRESENTAR PARA TRABAJAR CON NOSOTROS:

- A) ACTA DE NACIMIENTO,
- B) CERTIFICADO DE ESTUDIOS.
- C) AVISO(S) DE INSCRIPCIÓN AL I.M.S.S., DE SU(S) TRABAJO(S) ANTERIOR(ES) (COPIAS ROSAS).
- D) CREDENCIAL DEL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES O AVISO DE SU REGISTRO.
- E) CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR (HOMBRES MAYORES DE 18 AÑOS).
- F) CARTA DE NO ANTECEDENTES PENALES (REQUISITO PARA HOMBRES).

- G) \_\_\_\_\_ FOTOGRAFÍAS TAMAÑO CREDENCIAL.
- H) CARTA DE PERCEPCIONES E IMPUESTOS RETENIDOS EN TRABAJOS ANTERIORES DURANTE EL PRESENTE AÑO.

LOS DOCUMENTOS A, B, C, D, E, Y F, DEBERÁN PRESENTARSE EN ORIGINAL Y COPIA FOTOSTÁTICA Y POSTERIORMENTE LE SERÁN REGRESADOS SUS ORIGINALES.

PARA EFECTUAR LOS TRÁMITES INDICADOS, CONTARÁ CON LA AYUDA DE NUESTRO DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

## DEPARTAMENTO DE PERSONAL

## LISTA DE TRAMITES PARA LA CONTRATACION DEL PERSONAL.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

DEPTO.: \_\_\_\_\_ N°. TARJETA: \_\_\_\_\_

1. SOLICITUD DE EMPLEO ( )
2. REQUERIR LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA. ( )
3. INVESTIGACIÓN DE TRABAJOS ANTERIORES. ( )
4. CONTRATO DE SERVICIOS A) OBRA DETERMINADA. ( )  
B) REPRESENTANTE DE VENTAS. ( )  
C) TIEMPO INDEFINIDO. ( )
5. ELABORACIÓN DE SU AVISO DE INSCRIPCIÓN (ALTA) AL I.M.S.S. ( )
6. INSCRIPCIÓN AL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES, EN CASO DE QUE EL SOLICITANTE NO HAYA SIDO INSCRITO. ( )
7. SOLICITUD DE FIANZA (EMPLEADOS DE CONFIANZA - ALMACENISTAS Y CHOFERES). ( )
8. TARJETA DE SUELDO. ( )
9. TARJETA DE KARDEX. ( )
10. TARJETA DE CONTROL DE PERMISOS. ( )
11. TARJETA DE ASISTENCIA, EN SU CASO. ( )
12. EN CASO DE CONTRATACIÓN EN FORMA INDEFINIDA (PLANTA) ELABORAR SU SOLICITUD DEL SEGURO - DE GRUPO, ÚNICAMENTE PARA EL PERSONAL DE PLANTA Y EN EL CASO DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS, NO IMPORTA EL TIPO DE CONTRATO. ( )
13. REGISTRARLO EN EL CONTROL DE ALTAS. ( )



DEPARTAMENTO DE PERSONAL  
 (PROGRAMA DE INDUCCION)  
 LISTA DE VERIFICACION

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ EXPLICACION CONTRATO.  
 \_\_\_\_\_ BOLETA DE INGRESO.  
 \_\_\_\_\_ CARTA DE BIENVENIDA Y EXPLICACION.  
 \_\_\_\_\_ INSTRUCTIVO OPERARIA.  
 \_\_\_\_\_ FOLLETO HIGIENE.  
 \_\_\_\_\_ PASEO POR PLANTA.  
 \_\_\_\_\_ LOCALIZACION COMEDOR.  
 \_\_\_\_\_ LOCALIZACION BAÑOS.  
 \_\_\_\_\_ LOCALIZACION RELOJ CHECADOR.  
 \_\_\_\_\_ PRESENTACION JEFE INMEDIATO.  
 \_\_\_\_\_ PRESENTACION GERENTE DE DEPARTAMENTO.  
 \_\_\_\_\_ PRESENTACION COMPANEROS DE TRABAJO.  
 \_\_\_\_\_ ENTREVISTA LIC. JAIME YEDID.  
 \_\_\_\_\_ ENTREVISTA SR. ISSAC YEDID.  
 \_\_\_\_\_ EXPLICACION HORARIOS.  
 \_\_\_\_\_ EXPLICACION REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO  
 \_\_\_\_\_ EXPLICACION SISTEMA COSTURAS, UNA SEMANA-  
 \_\_\_\_\_ DESPUES.  
 \_\_\_\_\_ EXPLICACION POLITICAS Y PRESTACIONES.  
 \_\_\_\_\_ AUSENTISMO.  
 \_\_\_\_\_ RETARDOS.  
 \_\_\_\_\_ PERMISOS.

\_\_\_\_\_ PAGO DE VACACIONES.  
\_\_\_\_\_ AGUINALDOS.  
\_\_\_\_\_ SINDICATO Y CUOTA.  
\_\_\_\_\_ FORMAS AUTORIZACION DE SALIDA MATERIALES  
\_\_\_\_\_ DE LA EMPRESA.  
\_\_\_\_\_ DIAS COMPRA ROPA.  
\_\_\_\_\_ FORMAS Y DIAS DE PAGO.  
\_\_\_\_\_ EXAMENES MEDICOS.  
\_\_\_\_\_ INGRESO EQUIPO FOOT BALL.  
\_\_\_\_\_ DESCUENTOS POR NOMINA Y CUANDO.  
\_\_\_\_\_ I.S.R.  
\_\_\_\_\_ I.M.S.S.  
\_\_\_\_\_ BATA.  
\_\_\_\_\_ CASILLERO Y UBICACION.

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

---

## INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

## OBJETIVOS:

1. CREAR EN EL NUEVO EMPLEADO Ó TRABAJADOR, UN SENTIMIENTO DE CONFIANZA EN LA COMPAÑÍA Y EN SÍ MISMO, QUE PERMITA LA MINIMIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE DESAJUSTE E INEFICIENCIA INICIALES.
2. LOGRAR LA COMPLETA INTEGRACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO Ó TRABAJADOR A LA COMPAÑÍA, FOMENTANDO SU LEALTAD HACIA ÉSTA.
3. DAR AL NUEVO EMPLEADO Ó TRABAJADOR, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE EMPLEO DE LA COMPAÑÍA, DE SU ORGANIZACIÓN DE SUS PROCESOS Y DE SUS PRODUCTOS.
4. HACER QUE LA IMÁGEN DEL PRIMER DÍA DE LABORES DEL NUEVO EMPLEADO, EN RAZÓN DE SU PERDURABILIDAD, SEA UNA BUENA IMÁGEN DE LA COMPAÑÍA.
5. PROVEER A LA EMPRESA DE EMPLEADOS BIEN INFORMADOS, QUE AYUDARÁN A REDUCIR PROBLEMAS INMEDIATOS, TALES COMO;

INEFICIENCIA INICIAL Y A LARGO PLAZO, REDUCIR PROBLEMAS TALES COMO ALTOS INDICES DE ROTACIÓN Y CLIMA DE TRABAJO-DESAGRADABLE.

POLITICA: TODOS LOS TRABAJADORES QUE INGRESEN A LA COMPAÑIA, SERÁN SUJETOS DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

- GENERALIDADES:
1. EL PROCESO DE INDUCCIÓN, COMIENZA -- CUANDO EL NUEVO EMPLEADO Ó TRABAJADOR SE REPORTA AL TRABAJO.
  2. LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN DEBEN CONTESTAR Ó ACLARAR TODAS LAS PREGUNTAS- Ó DUDAS RELACIONADAS CON EL TRABAJO, - QUE PUEDA TENER EL NUEVO EMPLEADO Ó - TRABAJADOR.
  3. LA INDUCCIÓN ES RESPONSABILIDAD DE TODAS LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN ESTOS PROGRAMAS, QUIENES DEBERÁN ATENDER EL NUEVO EMPLEADO Ó TRABAJADOR DE MANERA ATENTA, CORDIAL Y SINCERA, YA- QUE EL TRATO QUE RECIBA EN ESTE PERÍODO IMPRESIONABLE, DETERMINARÁ SU AJUSTE Y EFICIENCIA POSTERIORES.

4. LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN SE AJUSTARÁN AL TIPO DE PUESTO QUE EL NUEVO EMPLEADO Ó TRABAJADOR VAYA A DESEMPEÑAR.
5. AL TÉRMINO DE CADA PROGRAMA, RECURSOS HUMANOS Y EL JEFE DEL NUEVO EMPLEADO EVALUARÁN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.
6. CADA SEIS MESES, EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, REALIZARÁ UNA ENCUESTA DE RESULTADOS, ENTRE LOS SUPERVISORES, JEFES DE DEPARTAMENTO Y GERENTES, QUE HUBIERAN RECIBIDO PERSONAL DE NUEVO INGRESO EN LOS SEIS MESES ANTERIORES, CON EL FIN DE HACER A LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN, LAS MODIFICACIONES QUE INDIQUE EL ESTUDIO DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.
7. NINGÚN EMPLEADO INICIARÁ FORMALMENTE SUS LABORES, SI ANTES NO HA RECIBIDO LA INDUCCIÓN CORRESPONDIENTE.

#### PROCEDIMIENTO.

#### RELACIONES INDUSTRIALES.

1. AVISARÁ A CAPACITACIÓN CON 48 HORAS -

DE ANTICIPACIÓN Ó ANTES SI ES POSI--  
BLE, LA FECHA EN QUE UN NUEVO EMPLEA  
DO INGRESARÁ A LA COMPAÑÍA, A FÍN DE  
QUE CAPACITACIÓN PREPARE TODO LO CON  
CERNIENTE AL PROGRAMA.

## CAPACITACION.

2. CON 24 HORAS DE ANTICIPACIÓN A LA FE  
CHA EN QUE INGRESARÁ EL NUEVO EMPLEA  
DO, CORRERA LOS AVISOS Y PROGRAMAS -  
CORRESPONDIENTES A LAS PERSONAS DE -  
OTROS DEPARTAMENTOS QUE EN ALGUNA --  
FORMA TENGAN QUE INTERVENIR EN EL -  
PROGRAMA Y A LA PERSONA, QUE SERÁ SU  
JEFE INMEDIATO.

RELACIONES INDUSTRIA  
LES.

3. EL PRIMER DÍA EN QUE EL NUEVO EMPLEA  
DO SE PRESENTE, RELACIONES INDUSTRIA  
LES LO CONDUCIRÁ AL DEPARTAMENTO DE-  
CAPACITACIÓN PARA QUE EL JEFE DE ES-  
TE DEPARTAMENTO SE HAGA CARGO DE ÉL.

## CAPACITACION.

4. RECIBIRÁ AL NUEVO EMPLEADO, LE ENTRE  
GARÁ LOS MANUALES Y MATERIAL DE TRA-  
BAJO NECESARIO Y LLEVARÁ A CABO Ó SU  
PERVERSARÁ, SEGÚN EL CASO, LAS ACTIVI  
DADES QUE FORMEN EL PROGRAMA DEL PRI  
MER DÍA.

5. LAS ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES AL "PROGRAMA DE ORIENTACIÓN", SE LLEVARÁN A CABO EN LAS CUATRO SEMANAS QUE INDICA ESTE PROGRAMA.
6. LAS EVALUACIONES Y REVISIONES DE AVANCE DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN, SE HARÁN EN ESTE ORDEN.
  - A) EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES CORRESPONDIENTES AL PRIMER DÍA DE INDUCCIÓN; AL TÉRMINO DE ESTE PRIMER DÍA.
  - B) REVISIÓN DE AVANCE DEL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN: EN LA ÚLTIMA HORA DEL VIERNES DE CADA UNA DE LAS TRES PRIMERAS SEMANAS DEL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN.
  - C) EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN: A ÚLTIMA HORA DEL VIERNES DE LA CUARTA SEMANA, CONTADA DESDE EL INICIO DEL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN.
7. LOS RESULTADOS, TANTO DE LAS EVALUACIONES, COMO DE LAS REVISIONES DE AVANCE, SERVIRÁN PARA CONOCER EL GRADO DE EFECTIVIDAD DE LA INDUCCIÓN

REALIZADA Y PARA QUE SI ES EL CASO, -  
SE MODIFIQUEN Y ADAPTEN LOS PROGRA--  
MAS RESPECTIVOS.

#### LIMITACIONES.

ESTOS PROGRAMAS DEBERÁN ADAPTARSE CUANDO SE TRATE DE PERSO--  
NAL SINDICALIZADO.

## RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL NO SINDICALIZADO.

- I ASUNTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL NO SINDICALIZADO.
- II OBJETIVO: ESTABLECER EL PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL NO SINDICALIZADO DE SINGER MEXICANA, S.A., DE C.V., DIVISIÓN VAN BEUREN.
- III POLITICA: ES POLÍTICA DE SINGER MEXICANA, S.A. DE C.V., DIVISIÓN VAN BEUREN, CUBRIR LAS VACANTES QUE SE PRESENTEN EN SU ORGANIZACIÓN, CON PERSONAL QUE REÚNA LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO, SEA EL MEJOR CALIFICADO Y TENGA EL POTENCIAL SUFICIENTE PARA ADECUARSE A LA EMPRESA, PUDIENDO ASÍ TENER UN DESEMPEÑO ÓPTIMO DE SU PUESTO.
- IV GENERALIDADES: EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL SERÁ EN BASE A REQUISICIONES DE PERSONAL DEBIDAMENTE JUSTIFICADAS Y AUTORIZADAS, CONSIDERÁNDOSE ENTRE OTRAS COSAS, LAS SIGUIENTES:
- A) TODOS LOS TRÁMITES QUE SE HAGAN SERÁN BASADOS EN LA MÁS ESTRICTA CONFIDENCIALIDAD.

- B) LA PRIMERA FUENTE DE RECLUTAMIENTO, SERÁ EL PERSONAL DE SINGER Y SÓLO - QUE NO SE ENCUENTRE LA PERSONA DESEADA, SE PROCEDERÁ A RECLUTAR EXTERNAMENTE.
- C) EN IGUALDAD DE CIRCUNSTANCIAS EN - - CUANTO A REQUISITOS, SE DARÁ PREFERENCIA AL PERSONAL QUE TRABAJE EN LA COMPAÑÍA.
- D) TODA PERSONA RECOMENDADA PASARÁ TODOS LOS TRÁMITES NORMALES COMO CUALQUIER OTRO SOLICITANTE, Y LA RECOMENDACIÓN NO SIGNIFICARÁ PREFERENCIA ALGUNA.
- E) RELACIONES INDUSTRIALES SERÁ RESPONSABLE DE ESTABLECER LOS PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TODO EL PERSONAL NO - SINDICALIZADO.
- F) LA REQUISICIÓN DEBERÁ ESTAR FIRMADA POR EL GERENTE DE PLANTA Y EL GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES, ASÍ - COMO POR EL JEFE DEL DEPARTAMENTO, - UTILIZÁNDOSE PARA TAL EFECTO LA FOR-

MA (RIA-005) ANEXO N°. 1.

- G) EL RESPONSABLE DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, UNA VEZ OBTENIDAS LAS AUTORIZACIONES NECESARIAS EN LA (FORMA RIA-005) ANEXO N°. 1, PROCEDERÁ A ENTREVISTARSE CON EL JEFE REQUIRENTE CON EL OBJETO DE PUNTUALIZAR LOS REQUISITOS OBLIGATORIOS Y DESEADOS PARA QUE UN SOLICITANTE PUEDA SER CONSIDERADO COMO CANDIDATO.

RELACIONES INDUSTRIALES SE ENCARGARÁ DE FIJAR LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO ADECUADAS PARA CADA VACANTE, A FÍN DE QUE SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS QUE SON:

- 1) SUPERVISORES Y EMPLEADOS DE OFICINAS Y ADMINISTRATIVOS, 3 SEMANAS Y 2 CANDIDATOS QUE REÚNAN LOS REQUISITOS OBLIGATORIOS.
- 2) GERENTES Y JEFES 5 SEMANAS, Y 2 CANDIDATOS QUE REÚNAN LOS REQUISITOS OBLIGATORIOS DEL PUESTO.

- H) LAS CONDICIONES DE CONTRATACIÓN Y EL SALARIO DEL NUEVO EMPLEADO, SERÁN FIJADAS POR EL RESPONSABLE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

## V PROCEDIMIENTO:

- A) SOLICITUD DE EMPLEO.
- B) ENTREVISTA (S).
- C) SELECCIÓN (EXÁMENES).
- D) EXÁMEN MÉDICO.
- E) ENCUESTA SOCIO-ECONÓMICA.
- F) AVISO DE CONTRATACIÓN.

## RELACIONES INDUSTRIALES:

SOLICITUD DE EMPLEO

PROPORCIONARÁ A LOS CANDIDATOS UNA - SOLICITUD DE EMPLEO (FORMA RIA-006) ANEXO N°.2 ANTES DE CUALQUIER ENTREVISTA. ESTUDIARÁ LAS SOLICITUDES Y DESCARTARÁ LAS DE AQUELLOS CANDIDATOS QUE NO REÚNAN LOS REQUISITOS - - OBLIGATORIOS DEL PUESTO, SEGÚN LA -- DESCRIPCIÓN DE ESTE ÚLTIMO Y LA RE-- QUISICIÓN DE PERSONAL.

## RELACIONES INDUSTRIALES:

SELECCION

SELECCIONARÁ AQUELLAS SOLICITUDES QUE HAYAN SIDO ACEPTADAS Y SE LAS PASARÁ AL REQUERENTE.

SI EL REQUERENTE LAS APRUEBA, EL CANDIDATO SERÁ SOMETIDO A LAS PRUEBAS - CORRESPONDIENTES, INFORMÁNDOLE POSTERIORMENTE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

RELACIONES INDUSTRIALES:

DECISION FINAL

CITARÁ NUEVAMENTE A LOS CANDIDATOS - QUE HAYAN PASADO SATISFACTORIAMENTE - LOS REQUISITOS PARA ENTREVISTAS FINALES CON EL Ó LOS JEFES REQUIRENTES - QUE SE HAYAN INTERESADO EN ELLOS.

JEFE INMEDIATO:

SERÁ RESPONSABLE DE LA SELECCIÓN FINAL, NOTIFICANDO AL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES SU DECISIÓN, PARA LO CUAL UTILIZARÁ LA (FORMA RIA -007), ANEXO N°. 3 EN DONDE SOLICITARÁ SE PROCEDA CON LOS TRÁMITES DE - CONTRATACIÓN.

RELACIONES INDUSTRIALES:

EXAMEN MEDICO

CITARÁ AL CANDIDATO PARA QUE SE LE - ENTREGUE LA CARTA CON LA QUE SE DEBE RÁ PRESENTAR AL EXÁMEN MÉDICO (FORMA TIA-008), ANEXO N°. 4.

RELACIONES INDUSTRIALES:

ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA

AL MISMO TIEMPO QUE MANDAN AL CANDIDATO AL EXÁMEN MÉDICO DE ADMISIÓN, - SE PROCEDERÁ A REALIZAR LA ENCUESTA-SOCIO ECONOMICA, CONTANDO CON QUE - SÓLO DISPONEMOS DE 28 DÍAS PARA VERI

FICAR QUE LA INFORMACIÓN DADA A LA-  
EMPRESA ES VERÍDICA.

RELACIONES INDUSTRIALES:

AVISO DE CONTRATACION

SI LOS RESULTADOS DE LOS EXÁMENES -  
MÉDICOS (FORMA RIA-009), ANEXO N°.5  
SON FAVORABLES, SE DARÁ AVISO A LA-  
PERSONA REQUIRENTE, INFORMÁNDOLE --  
QUE SU CANDIDATO REÚNE LOS REQUISI-  
TOS PARA SU CONTRATACIÓN.

## SOLICITUD DE CONTRATACION

CANDIDATO SELECCIONADO:

FECHA:

PUESTO:

DEPARTAMENTO:

EL CANDIDATO DEBERÁ MARCAR TARJETA

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

TIPO DE CONTRATO:

TIEMPO INDEFINIDO ( )

OBRA DETERMINADA ( )

TIEMPO FIJO (INDIQUE CUANTO TIEMPO) ( )

SALARIO \$ \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

DIARIO

SEMANAL

FECHA DE CONTRATACIÓN: \_\_\_\_\_

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO\_\_\_\_\_  
GERENTE AREA

## EXAMEN MEDICO

AT'N DR.

FECHA:

SÍRVASE PRACTICAR EXÁMEN MÉDICO A: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ PARA OCUPAR EL PUESTO DE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

- ( ) EXÁMEN DE ADMISIÓN CLÍNICO  
( ) EXÁMEN DE LABORATORIO.  
( ) CONSULTA MÉDICA.

ATENTAMENTE  
RELACIONES INDUSTRIALES.

FAVOR DE PRESENTARSE EL DÍA: \_\_\_\_\_ A LAS: \_\_\_\_\_

EN: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

BIENVENIDO (A) A MANUFACTURAS YEDID, S.A. DE C.V.

A PARTIR DE HOY, USTED ES UNO DE LOS MIEMBROS DE MANUFACTURAS - YEDID, S.A. DE C.V., POR LO CUAL LE DAMOS LA MÁS CORDIAL BIENVENIDA INFORMÁNDOLE BREVEMENTE SOBRE LA EMPRESA.

MANUFACTURAS YEDID, S.A. DE C.V., FUÉ CREADA EN EL AÑO DE 1955, POR NUESTRO ACTUAL DIRECTOR GENERAL, EL SR. ISAAC YEDID, CON EL FIN DE OFRECER AL MERCADO MEXICANO AQUELLOS PRODUCTOS DE ROPA DE BEBÉ - QUE EN AQUEL ENTONCES SE IMPORTABAN EN SU GRAN MAYORÍA. DESDE UN - PRINCIPIO UNO DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS FUÉ EL OFRECER AL PUBLI- CO CONSUMIDOR UN PRODUCTO DE ALTA CALIDAD, ORIGINAL Y A PRECIO ACCE SIBLE, FACTORES COMPETITIVOS QUE A TRAVÉS DE LOS AÑOS HAN CREADO LA IMAGEN DE YEDID EN EL MERCADO.

EN EL INICIO DE OPERACIONES, LA COMPAÑÍA CONTABA CON LA COOPERA CIÓN DE DOCE MIEMBROS, FABRICÁNDOSE SEIS DIFERENTES MODELOS DE LA - LÍNEA DE CALZONCITOS DE HULE. HOY NOS COMPLACE AFIRMAR QUE AL CON- TAR CON SU COLABORACIÓN SOMOS 280 PERSONAS LAS QUE LABORAMOS EN - YEDID. ASÍMISMO NOS RESULTA ALTAMENTE SATISFACTORIO AFIRMAR QUE LA EMPRESA, ES UNA DE LAS PRINCIPALES DEL MERCADO EN LAS LÍNEAS DE CAL ZONCITOS DE HULE, BABEROS HULEROS PARA CAMA, PORTABEBÉS, MAMELUCOS, PIJAMITAS, VESTIDITOS, TRAJECITOS, COBERTORES Y TOALLAS, DISTIN- - GUIÉNDOSE POR SER UNA DE LAS COMPAÑÍAS DE MAYOR DINAMISMO Y CRECI- MIENTO DENTRO DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN.

CONFORME AL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA, LA MISMA HA CAMBIADO DE- DOMICILIO EN CINCO OCASIONES, HASTA UBICARSE FIRMEMENTE EN SUS AC- - TUALES INSTALACIONES, LAS CUALES FUERON CONSTRUÍDAS CONSIDERNDO EL-

CRECIMIENTO DE AÑOS VENIDEROS, MOTIVO POR EL CUAL SE HICIERON CUANTIOSAS INVERSIONES EN LA ADQUISICIÓN DEL MÁS ACTUALIZADO Y MODERNO EQUIPO.

EN MATERIA TECNOLÓGICA, ADEMÁS DE CONTAR CON EL EQUIPO ÓPTIMO - SE RECIBE ASESORÍA PARA ADMINISTRAR EN UNA FORMA MÁS EFICIENTE Y -- EFICAZ LAS DIVERSAS ÁREAS DE LA EMPRESA, LO QUE EN LA ACTUALIDAD - FUNDAMENTE SOLIDAMENTE SU OPERACIÓN Y A LA POSTRE PERMITIRÁ SEGUIR-SATISFACIENDO LAS CAMBIANTES NECESIDADES DEL PÚBLICO CONSUMIDOR.

LA EMPRESA SE HA IDO ESTRUCTURANDO ORGANICAMENTE HASTA CONTAR - EN LA ACTUALIDAD CON PERSONAS ALTAMENTE CALIFICADAS EN LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS, PRODUCCIÓN, INGENIERÍA, VENTAS, CRÉDITO, CONTABILIDAD, PERSONAL Y SISTEMAS.

DE LOS ANTERIORES DEPARTAMENTOS, UNO DE SUMA IMPORTANCIA, DADA LA LÍNEA TRAZADA DESDE LA FUNDACIÓN DE LA EMPRESA EN LO QUE RESPECTA AL TRATO QUE MERECE CUALQUIER PERSONA, ESTÁ EL DEPARTAMENTO DE - PERSONAL, EL CUAL FUÉ CREADO EN EL AÑO DE 1975, CON EL FÍN DE PROCURAR QUE LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS EXISTENTES HASTA LA FECHA, NO DESMERECIERAN POR EL CRECIMIENTO DE LA COMPAÑÍA. PRUEBA DE ELLO ES QUE NUNCA HA EXISTIDO UN PROBLEMA DE TIPO LABORAL O SINDICAL Y EL - CRECIMIENTO A LA PAR EN MATERIA DE PRESTACIONES LAS CUALES A CONTINUACIÓN SE CITAN.

- \* EXÁMEN MÉDICO: 2 EXÁMENES ANUALES.
- \* DESCANSOS : VEINTE MINUTOS ADICIONALES CONFORME A HORARIOS PREDETERMINADOS.
- \* PRÉSTAMOS : SIN INTERÉS Y A PAGAR EN UN PLAZO MÁXIMO DE 3 MESES, PARA TODO EL PERSO--

- NAL CON UN AÑO DE ANTIGUEDAD, Y BUENA PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA.
- \* 25% DE DESCUENTO: EN LA COMPRA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA.
  - \* DÍAS CON GOCE DE SUELDO ADICIONALES A LOS QUE OTORGA LA LEY: 10 DE MAYO, 2 DE NOVIEMBRE, 12 DE DICIEMBRE Y MEDIO DÍA, EL DÍA DE SU ONOMÁSTICO.
  - \* NACIMIENTO DE UN HIJO: AL AFORTUNADO PAPÁ O MAMÁ SE LE OBSEQUIA LA ROPITA QUE SELECCIONE POR EL VALOR DE QUINIENTOS PESOS, ADEMÁS SE LE CONCEDE UN PERMISO CON GOCE DE SUELDO SI EL NACIMIENTO COINCIDE CON UN DÍA LABORABLE.
  - \* FALLECIMIENTO DE UN FAMILIAR: EN LOS LAMENTABLES CASOS DE LOS FALLECIMIENTOS DE UN FAMILIAR EN 1ER. GRADO, SE CONCEDE CON GOCE DE SUELDO UN PERMISO PARA AUSENTARSE DEL TRABAJO POR 3 DÍAS (SE INCLUYEN DÍAS NO LABORABLES) Y UNA AYUDA PARA GASTOS DE TRES MIL QUINIENTOS PESOS.
  - \* PREMIOS : SE OTORGAN ANUALMENTE PREMIOS POR ANTIGUEDAD, PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA.
  - \* ENTRENAMIENTOS Y CAPACITACIÓN : CONSTANTEMENTE SE LE INVITARÁ A PARTICIPAR EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE SE IMPARTEN AL PERSONAL, SIN COSTO ALGUNO.

# INSTRUCTIVO PARA OPERARIAS

## I N D I C E

INTRODUCCION

TOMA DE TIEMPOS

SISTEMA DE INCENTIVOS

HOJA ENGOMADA

PORCENTAJE DE EFICIENCIA

FORMA DE PAGO

CONTROL DE CALIDAD

MEDIDAS DE SEGURIDAD

TIPOS DE CONTRATO

RECOMENDACIONES

## INTROUCCION

ESTE INSTRUCTIVO LE EXPLICARA BREVEMENTE LO QUE TODA COSTURERA QUE LABORA EN YEDID, DEBE SABER PARA EVITAR ERRORES Y CONFUSIONES.

EL SISTEMA ES PROPIO DE LA COMPANIA, POR TAL MOTIVO, SIRVASE LEERLO CON TODO CUIDADO Y EN CASO DE EXISTIR DUDA ALGUNA, PREGUNTE A LA SUPERVISORA, EL JEFE DE PRODUCCION O EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

## TOMA DE TIEMPOS.

PARA PODER DETERMINAR CUÁNTO SE TIENE QUE PAGAR POR UN NÚMERO X DE PRENDAS, SE DEBEN DE TOMAR Y DETERMINAR LAS OPERACIONES Y TIEMPOS PARA QUE UNA OPERARIA CON UNA DESTREZA PROMEDIO REALICE LAS MISMAS.

MANUFACTURAS YEDID, S.A. DE C.V., CUENTA CON PERSONAS EXPERTAS PARA LA FIJACIÓN DE TIEMPOS Y VALORES A PAGAR POR LA REALIZACIÓN DE CADA OPERACIÓN, LO CUAL LE GARANTIZA UNA RETRIBUCIÓN JUSTA POR SU ESFUERZO Y TRABAJO.

EN EL ESTUDIO DE OPERACIONES Y TIEMPOS SE TOMA EN CONSIDERACIÓN LA FATIGA, EL TIEMPO NECESARIO PARA SUS NECESIDADES FISIOLÓGICAS, EL TIEMPO PROPIO DE LA MÁQUINA EMPLEADA Y EL TIEMPO PARA CAMBIAR DE AGUJAS O REENSARTAR, POR LO QUE SI USTED ADMINISTRA EFICIENTEMENTE SU TIEMPO SUS GANANCIAS SE INCREMENTARÁN, YA QUE EL VALOR DE CADA OPERACIÓN O VALE SE LE REPERCUTE UN 15% DE INCENTIVO.

**¡ USTED PUEDE Y DEBE GANARSE ESE INCENTIVO !**

## SISTEMA DE INCENTIVO.

PARA DETERMINAR EL VALOR DE CADA VALE CON INCENTIVO, SE CONSIDERA EL SALARIO DIARIO MÍNIMO DE COSTURERA PROFESIONAL O EL MÍNIMO GENERAL, DEPENDIENDO SI LA OPERACIÓN ES DE COSTURERA O MANUEL (RECORTE, REVISADO, PLANCHA, ETC.) Y EL TIEMPO LABORABLE. UNA VEZ DETERMINADO EL VALOR DEL MINUTO AL DIVIDIR EL SALARIO DIARIO ENTRE EL NÚMERO DE MINUTOS LABORABLES, ESTE SE MULTIPLICA POR EL 15% POR CONCEPTO DE INCENTIVO.

¡NO LO OLVIDE, ENTRE MÁS VALES PEGUE EN SU HOJA ENGOMADA, MÁS VECES OBTIENE ESTE 15% DE INCENTIVO!

## HOJA ENGOMADA.

DIARIAMENTE POR LA MAÑANA, USTED DEBE DE TOMAR ESTA HOJA Y REGISTRAR SU NOMBRE, SECCIÓN, NÚMERO Y LA FECHA, PARA POSTERIORMENTE CHECAR EN EL RELOJ MÁS PRÓXIMO LAS HORAS DE INICIO Y TERMINACIÓN DE LABORES EN LOS ESPACIOS ASIGNADOS PARA ELLO.

AL FINAL DEL DÍA ESTA HOJA LA DEBE ENTREGAR A SU SUPERVISORA, PARA QUE ÉSTA A SU VEZ LA ENTREGUE AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, PARA PROCEDER A LA ELABORACIÓN DE LA NÓMINA Y EL CÁLCULO DE LA EFICIENCIA DIARIA DE CADA OPERADORA, CONSIDERANDO LOS TIEMPOS EMPLEADOS EN OPERACIONES REGULARES, CAMBIOS, ETC.

PARA FACILITAR LA EXPLICACIÓN DE CADA UNO DE LOS CONCEPTOS QUE A CONTINUACIÓN SE DETALLARÁN, SE MUESTRA UN PEQUEÑO ESQUEMA DE LA HOJA ENGOMADA.

### OPERACION REGULAR.

ES EL TIEMPO OCUPADO PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES PARA LA - QUE FUE CONTRATADA, DEPENDIENDO DE SU ESPECIALIDAD, EJEMPLO: CONTRATADA PARA REALIZAR OPERACIONES DE OVERLOCK, POR LO CUAL SU TRABAJO EN OPERACIÓN REGULAR ES EL TIEMPO EMPLEADO EN ESTE TIPO- DE COSTURA, NO ASÍ SI SE LE TRASFIERE A COSER EN UNA MÁQUINA DE- COSTURA RECTA O A RECORTAR.

CADA VEZ QUE DEJE DE REALIZAR SU OPERACIÓN REGULAR POR FALTA DE TRABAJO, MÁQUINA DESCOMPUESTA, O POR QUE SU SUPERVISORA SE LO SOLICITE, CHEQUE EN EL RELOJ LA HORA Y SOLICITE LA FIRMA DE AUTO RIZACIÓN DE SU JEFE INMEDIATO; ASÍ MISMO CUANDO REINICIE SU TRA- BAJO EN OPERACIÓN REGULAR.

### HORAS EXTRAS SALIDA (1)

GENERALMENTE ESTE ESPACIO NO SE UTILIZA, SIN EMBARGO ESTE SE EMPLEA PARA CHECAR LA HORA DE SALIDA CUANDO USTED TRABAJA HORAS- EXTRAS, LAS CUALES SON AUTORIZADAS POR EL GERENTE DE LA PLANTA - O EL JEFE DE PRODUCCIÓN.

### MD- MAQUINA DESCOMPUESTA (2)

ESPACIO EMPLEADO PARA CHECAR EL TIEMPO Y REGISTRAR LA AUTORI ZACIÓN DE LA SUPERVISORA, CUANDO LA MÁQUINA SE DESCOMPONE POR - MÁS DE 15 MINUTOS AL DÍA Y LA OPERADORA ESTA OCIOSA. ESTE TIEM- PO SE PAGA CONFORME AL SALARIO MÍNIMO. RECUERDE USTED, LOS PRI- MEROS QUINCE MINUTOS NO SE PAGAN, POR LO QUE ES CONVENIENTE QUE- CUIDE Y LIMPIE SU MÁQUINA PARA QUE NO DEJE QUE SUS GANANCIAS DIS- MINUYAN POR ESTE MOTIVO.

## ARR= ARREGLOS (3)

ESPACIO ASIGNADO PARA REGISTRAR EL TIEMPO EMPLEADO PARA HACER ARREGLOS NO OCASIONADOS POR LA OPERADORA. EL TIEMPO EMPLEADO SE PAGA CONFORME AL SALARIO MÍNIMO.

LOS ARREGLOS QUE LA OPERADORA TIENE QUE REALIZAR POR SUS PROPIOS ERRORES, SON HECHOS DURANTE SU TIEMPO EN OPERACIONES REGULARES, POR LO CUAL NO SE VUELVEN A PAGAR. EVITE INTERRUPCIONES Y QUE SUS GANANCIAS DISMINUYAN, HACIENDO SUS LABORES CONFORME A LA CALIDAD CARACTERÍSTICA DE YEDID.

## F.T.= FALTA DE TRABAJO (4)

ES EL ESPACIO ASIGNADO PARA REGISTRAR EL TIEMPO CHECADO Y AUTORIZADO POR LA SUPERVISORA, QUE SE PAGA CONFORME AL SALARIO MÍNIMO DEBIDO A QUE LA OPERADORA ESTA SIN TRABAJO.

## MUE= MUESTRAS (5)

ES EL ESPACIO ASIGNADO PARA REGISTRAR EL TIEMPO Y LA AUTORIZACIÓN DE LA SUPERVISORA, CUANDO LA OPERARIA ELABORA ALGUNAS OPERACIONES SIN TIEMPOS DETERMINADOS DE LA(S) PRIMERA(S) PRENDA(S) DE UN NUEVO MODELO. EL TIEMPO SE PAGA CONFORME AL SALARIO MÍNIMO.

## CAM= CAMBIOS (6)

ES EL ESPACIO ASIGNADO PARA REGISTRAR EL TIEMPO Y LA AUTORIZACIÓN DE LA SUPERVISORA, CUANDO LA OPERADORA ES TRANSFERIDA A REALIZAR OTRO TIPO DE TRABAJO PARA EL QUE FUÉ CONTRATADA, Y POR EL CUAL OBTIENE VALES, LOS CUALES DEBE PEGAR POR SEPARADO A LOS OBTENIDOS POR OPERACIONES REGULARES. EL PAGO DE ESTE TIEMPO ES CONFORME AL VALOR DE LOS VALES OBTENIDOS POR CAMBIOS O EL VALOR

DEL TIEMPO CONFORME AL SALARIO PROMEDIO DE LA TRABAJADORA, PAGÁNDOSE LA MAYOR DE LAS OPCIONES. ¡RECUERDE EL PAGO ES CONFORME A LA MAYOR CANTIDAD, NO PIERDA EL TIEMPO POR TENER SU SALARIO GARANTIZADO!

CUANDO EL CAMBIO ES DEFINITIVO, LA SUPERVISORA LE INDICARA POR CUANTO TIEMPO CHECARÁ EN CAMBIOS HASTA ADQUIRIR UNA EFICIENCIA PROMEDIO Y CONVERTIR DICHA ACTIVIDAD EN SU OPERACIÓN REGULAR.

#### SIN CTA.= SIN CUOTA (7)

ES EL ESPACIO ASIGNADO PARA REGISTRAR EL TIEMPO Y LA AUTORIZACIÓN DE LA SUPERVISORA, CUANDO LA OPERADORA REALIZA LABORES QUE NO TIENEN UN TIEMPO Y VALOR DETERMINADOS. EL PAGO POR ESTE CONCEPTO ES CONFORME AL SALARIO MÍNIMO.

#### COMPLEMENTO.

ES LA CANTIDAD QUE APORTA LA EMPRESA PARA QUE UNA OPERARIA OBTENGA EL SALARIO MÍNIMO, A PESAR DE NO HABERLO GANADO POR FALTA DE EFICIENCIA.

#### OTROS ASPECTOS DE LA HOJA ENGOMADA.

NO ES CONVENIENTE GUARDARSE VALES, YA QUE ESTOS PIERDEN SU VALOR, DADO QUE CADA SEMANA SE CAMBIA EL COLOR CON EL CUAL LAS SUPERVISORAS AUTORIZAN QUE SE PAGUEN LOS VALES CORRESPONDIENTES A DICHO PERÍODO.

#### PORCENTAJE DE EFICIENCIA.

EL PORCENTAJE DE EFICIENCIA INDICA LA PRODUCTIVIDAD DE LA OPERADORA EN SU OPERACIÓN REGULAR, EL CUAL SE CALCULA DIARIAMENTE PARA INFORMAR SOBRE EL MISMO A CADA OPERARIA Y SUPERVISORA MEDIANTE EL PIZARRÓN COLOCADO DELANTE DE CADA SECCIÓN.

ASÍMISMO, CADA SEMANA SE GRAFICARÁ EN LA TARJETA DE CADA OPERARIA SU EFICIENCIA, MISMA QUE SIRVE PARA JUZGAR EL TIPO DE CONTRATO QUE MERECE LA COSTURERA, LOS PRÉSTAMOS A OTORGAR CUANDO SOLICITA ESTOS Y SU ESTANCIA EN YEDID.

MANUFACTURAS YEDID, S.A. DE C.V., ES UNA EMPRESA EFICIENTE - GRACIAS A SU PERSONAL.

#### FORMA DE PAGO.

LA FORMA DE PAGO PARA TODAS LAS OPERARIAS ES SEMANAL, SIN EM BARGO DADO EL TIEMPO PARA CALCULAR LA NÓMINA, EL PAGO ES CON DOS DÍAS DE RETRASO.

COMO TODA EMPRESA, NOS VEMOS OBLIGADOS A DESCONTAR IMPUESTOS Y SEGURO SOCIAL, EL PRIMERO EN LA SEGUNDA SEMANA DE CADA MES Y - EL SEGUNDO CADA SEMANA.

#### CONTROL DE CALIDAD.

EN LA EMPRESA CONSTANTEMENTE SE INSPECCIONAN LAS PRENDAS DURANTE EL PROCESO DE MANUFACTURA Y TOTALMENTE ANTES DE PASARSE AL ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS.

PARA ELLO, LA EMPRESA CUENTA CON PERSONAS DEDICADAS ÚNICA Y EXCLUSIVAMENTE AL CONTROL DE CALIDAD, QUIENES EN CASO DE ENCONTRAR UN ERROR LE DEVUELVEN A LA SUPERVISORA EL PAQUETE CORRESPONDIENTE, MISMO QUE DEBE REVISARLO LA OPERADORA EN SU TOTALIDAD, - CORRIGIENDO LOS DEFECTOS INDICADOS. REVISE TODO EL PAQUETE Y - EVITÉSE CON ELLO CONSTANTES INTERRUPCIONES POR LA DEVOLUCIÓN CONTINUA DE PRENDAS DE UN MISMO PAQUETE.

OPERARIA CON MALA CALIDAD PRODUCTOS DEFECTUOSOS MARCA CON MALA IMAGEN MENORES VENTAS POCO TRABAJO.

## MEDIDAS DE SEGURIDAD.

ES NECESARIO EN TODA EMPRESA MANUFACTURERA DE ROPA Y EN CUALQUIER OTRA, TENER CIERTAS MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA EVITAR ACCIDENTES.

EN EL CASO ESPECÍFICO DE MANUFACTURAS YEDID, SE DEBE CUIDAR:

- QUE EL CABELLO ESTÉ RECOGIDO.
- LAS UÑAS DE LAS MANOS NO ESTÉN DEMASIADO LARGAS.
- NO LLEVAR VESTIDOS CON CORBATA.
- NO USAR BUFANDA.
- EN CASO DE NECESITAR LENTES, PONÉRSELOS.
- NO PLATICAR CON LAS COMPAÑERAS A LA HORA DE TRABAJO.
- NO FUMAR EN LOS LUGARES PROHIBIDOS.
- COMUNICAR AL MECÁNICO CUALQUIER PROBLEMA ELÉCTRICO.

## TIPOS DE CONTRATO.

EN LA COMPAÑÍA EXISTEN 3 TIPOS DE CONTRATO PARA LAS OPERARIAS, EL PRIMERO ES UN CONTRATO CON UNA DURACIÓN DE 28 DÍAS, UN SEGUNDO CONTRATO DE CAPACITACIÓN Y EL ÚLTIMO QUE ES POR TIEMPO INDEFINIDO (PLANTA).

EXISTEN TAMBIÉN 2 TIPOS DE SALARIO BASE, EL PRIMERO ES EL DE TODAS LAS OPERADORAS MANUALES Y AYUDANTES DE COSTURERAS, QUE ES EL SALARIO MÍNIMO DE LA REGIÓN ECONÓMICA Y EL SEGUNDO TIPO ES EL DE COSTURERAS PROFESIONALES.

PARA PODER PASAR DE AYUDANTE DE COSTURERA A COSTURERA, NECESITA OBTENER EL 85% DE EFICIENCIA EN 5 SEMANAS CONTÍNUAS, NO TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LAS SEMANAS DE MENOR EFICIENCIA SI SON IMPUTABLES A LA EMPRESA.

## RECOMENDACIONES.

SEA PUNTUAL, EFICIENTE Y SUPERESE DÍA A DÍA, LA COMPAÑÍA RECO-  
NOCE SUS CUALIDADES Y LABOR MEDIANTE ASCENSOS, PERMISOS, PRÉSTA-  
MOS Y PREMIOS. AYÚDENOS A SEGUIR CRECIENDO A TRAVÉS DE SU DISCI-  
PLINA, DEDICACIÓN Y RESPONSABILIDAD.

GOCE DE LOS DESCANSOS ESTABLECIDOS Y EVITE LAS DISTRACCIONES.

SI TIENE ALGÚN PROBLEMA PASE AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, PA-  
RA QUE SE LE AYUDE A ENCONTRAR UNA SOLUCIÓN FACTIBLE,

¡ ESTAMOS PARA AYUDARTE !

## BUENA SALUD.

POSIBLEMENTE NO HAYA NADA MÁS IMPORTANTE EN LA VIDA, QUE LA BUENA SALUD. SIN EMBARGO, SÓLO UNOS POCOS SE DETIENEN A PENSAR EN SUS MARAVILLOSAS BENDICIONES; Y MUCHOS NI SIQUIERA HACEN CASO DE LAS REGLAS BÁSICAS PARA ESTAR SALUDABLE.

ESTE FOLLETO TRATA SOBRE ALGUNAS DE LAS REGLAS SIMPLES QUE, PRACTICADAS DIARIAMENTE, PUEDEN AYUDARLA A MANTENERSE EN BUEN ESTADO DE SALUD. ¡OJALÁ QUE USTED LAS SIGA Y SE BENEFICIE CON ELLAS!

## LA LIMPIEZA Y LA BUENA SALUD.

¿SABÍA USTED QUE HAY MILES DE PEQUEÑAS ABERTURAS EN SU PIEL, LLAMADAS POROS?. EL BAÑO REMUEVE LA SUCIEDAD ACUMULADA EN ESTOS POROS, LES DÁ LA OPORTUNIDAD DE 'RESPIRAR' Y HACE QUE USTED SE SIENTA BIEN.

PARA OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS DEL BAÑO, CADA PARTE DEL CUERPO DEBE RECIBIR ATENCIÓN SEPARADA. EL CUELLO, RODILLAS, CODOS, ETC., NECESITAN UN CUIDADO ESPECIAL YA QUE EL SUDOR Y EL POLVO DEL AIRE SE ACUMULAN EN ESTAS PARTES. SE DEBEN LAVAR BIEN LAS OREJAS, AL FRENTE Y DETRÁS, LAS AXILAS (DEBAJO DE LOS BRAZOS), LA REGIÓN ANAL Y LOS DEDOS DE LOS PIES.

LOS DERMATÓLOGOS ACONSEJAN QUE USTED OBSERVE LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES (A MENOS QUE TENGA ALGUNA ENFERMEDAD DE LA PIEL):

1. SUAVICE EL AGUA CON ALGUNAS SALES DE BAÑO QUE CONTENGAN UN SUAVIZADOR. CON EL AGUA CRUDA, EL JABÓN LE PUEDE CAUSAR RESEQUEZAD Y PICAZÓN.
2. NO ES NECESARIO USAR UN JABÓN MEDICINAL, A NO SER QUE SU MÉDICO SE LO HAYA RECOMENDADO.
3. USE BASTANTE AGUA, PREFERIBLEMENTE TIBIA. ENJUÁGUESE COMPLETAMENTE SIN DEJAR RASTROS DE JABÓN.

4. NO SE DE MASAJES CON EL JABÓN, A MENOS QUE EL MÉDICO SE -  
LO HAYA ACONSEJADO, POR ALGUNA RAZÓN ESPECIAL.

PERO NO IMPORTA COMO, O CUAN A MENUDO USTED TOMA UN BAÑO, ÉS-  
TE, DE POR SÍ SÓLO, NO EVITARÁ EL SUDOR O EL MAL OLOR.

POR LO TANTO, SE DEBE COMPLETAR EL BAÑO CON UN TALCO O DESODO-  
RANTE. EL DESODORANTE NEUTRALIZA EL OLOR, EL TALCO REDUCE EL SU-  
DOR POR VARIAS HORAS EN EL LUGAR APLICADO. ALGUNAS VECES LAS DOS  
ACCIONES SE ENCUENTRAN COMBINADAS EN UN SÓLO PRODUCTO.

LA FRESCURA DEMANDA QUE NO HAYA NI LA MENOR HUELLA DE OLOR A-  
SUDOR. DESDE LA ADOLESCENCIA HACIA ADELANTE, TODO EL MUNDO SUDA-  
NORMALMENTE DOS O TRES LITROS AL DÍA Y MUCHO MÁS BAJO TENSIÓN FÍ-  
SICA, EMOCIONAL O NERVIOSA. EL SUDOR EN SÍ NO TIENE OLOR, PERO -  
CUANDO PERMANECE EN LA PIEL, CIERTA BACTERIA LO DESOMPONE Y SE -  
PRODUCE ENTONCES EL OLOR DESAGRADABLE.

UN BAÑO CON JABÓN Y AGUA AYUDA A MANTENER EL CUERPO LIMPIO Y-  
LIBRE DE LAS BACTERIAS QUE SON LA CAUSA BÁSICA DEL MAL OLOR ES POR  
ESO QUE ES MUY IMPORTANTE BAÑARSE FRECUENTEMENTE. ¿CON QUÉ FRECUEN-  
CIA?. LOS DERMATÓLOGOS NO QUIEREN DAR UNA RESPUESTA CATEGÓRICA, -  
PERO UNA VEZ AL DÍA ES UN MÍNIMO NORMAL.

LAS MANOS SE DEBEN LABAR FRECUENTEMENTE POR LA MAÑANA Y POR LA  
NOCHE, ANTES DE CADA COMIDA, DESPUÉS DE HACER SUS NECESIDADES Y, -  
POR SUPUESTO, CADA VEZ QUE ESTÉN SUCIAS.

YA SEA QUE USTED SE BAÑE EN BAÑADERA O EN DUCHA, LÁVESE Y RES-  
TRIÉGUENSE LOS PIES. SÉQUESE BIEN ENTRE LOS DEDOS PARA EVITAR 'EL-  
PIE DE ATLETA'. ESTA INFECCIÓN, PRODUCIDA POR UN HONGO QUE AL PA-  
RECER MEDRA EN LA HÚMEDAD ES UN PROBLEMA BASTANTE COMÚN. EN SU CO-  
MIENZO, LA LIMPIEZA Y SEQUEDAD (USE TALCO) ES SUFICIENTE PARA CON-  
TENER SU PROPAGACIÓN. PERO SI LO ANTERIORMENTE INDICADO NO DÁ RE-  
SULTADO Y USTED EMPIEZA A SENTIR PICAZÓN Y ARDOR ENTRE LOS DEDOS -

DE LOS PIES, CONSULTE INMEDIATAMENTE A SU MÉDICO.

EL JABÓN Y EL AGUA SON SUS MEJORES ALIADOS EN EL CUIDADO DE LA TEZ. UN LAVADO DE CARA REGULAR, COMPLETO Y A CONCIENCIA, ES SU MEJOR PROTECCIÓN CONTRA LAS MANCHAS DE LA PIEL.

LÁVESE LA CARA TAN A MENUDO COMO SEA NECESARIO PARA MANTENERLA LIMPIA Y DESPEJADA ANTES DE IR A LA CAMA, POR LA MAÑANA O DESPUÉS DEL TRABAJO.

## LA MENSTRUACION.

EN REALIDAD LA MENSTRUACIÓN ES SÓLO UNA FASE DE UN CICLO NATURAL Y CONTINUO, YA QUE TAN PRONTO COMO UN PERÍODO MENSTRUAL TERMINA, EL PROCESO COMIENZA OTRA VEZ DE NUEVO. LA PITUITARIA ENVÍA HORMONAS A LOS OVARIOS...LA CUBIERTA DEL ÚTERO SE HACE MÁS GRUESA, UN HUEVO SE MADURA, ARROJA SU FOLÍCULO QUE RECORRE LA 'TROMPA DE-FALOPIO' Y LLEGA AL ÚTERO. SI EL HUEVO NO ESTÁ FECUNDADO, NO HAY NINGÚN USO POSTERIOR PARA LA CUBIERTA ENGROSADA DEL ÚTERO Y POR LO TANTO SE VA DEL CUERPO...ESTO ES LA MENSTRUACIÓN. Y ESA ES TODA LA HISTORIA. NO HAY NADA MISTERIOSO EN LA MENSTRUACIÓN, ES UNA COSA COMÚN Y RUTINARIA. ADEMÁS, ES ALGO TAN NATURAL QUE CUANDO USTED COMPRENDA EL PROCESO MENSTRUAL Y LO POCO QUE DEBE MOLESTARLA, NI LE PRESTARÁ ATENCIÓN ASÍ COMO USTED NO SE PONE A PENSAR EN SU DIGESTIÓN DESPUÉS DE LAS COMIDAS.

¿ CREERÁ USTED QUÉ...?

EN TIEMPOS PASADOS, MUY POCAS PERSONAS SABÍAN ALGO ACERCA DE ESTA FUNCIÓN MARAVILLOSA, Y CUANDO LA GENTE NO ENTIENDE ¡QUE EXPLICACIONES MÁS SOBRENATURALES LE BUSCAN A TODO!

CITEMOS, POR EJEMPLO, ALGUNAS SUPERSTICIONES QUE ASOMBRAN A LOS MEDICOS:

'LA PÉRDIDA DE SANGRE MENSTRUAL DEBILITA A LA MUJER'

'LAS BEBIDAS FRÍAS TE DARÁN CALAMBRES'

'UN DOLOR ENTRE LOS PERÍODOS QUIERE DECIR QUE ALGO ANDA MAL'

'SI UN DENTISTA TE PONE UN EMPASTE, SE TE CAERA'

'ES PELIGROSO BAÑARSE O DARSE DUCHAS DURANTE LA MENSTRUACIÓN'

'EL EJERCICIO TE HACE DAÑO'

'SE DEBEN EVITAR CIERTAS COMIDAS DURANTE EL PERÍODO DE MENSTRUACIÓN'

NO NECESARIAMENTE.

NO SE PUEDE NEGAR QUE LA MENSTRUACIÓN ES UNA MOLESTIA Y ALGUNAS VECES UNA VERDADERA INCOMODIDAD.

PERO UNA BUENA PARTE DE ELLO ESTÁ EN LA MENTE, Y SEGÚN LOS -- DOCTORES DE HOY, LA MENTE PUEDE CAUSAR ENFERMEDADES Y HASTA DOLOR SIN HABER CAUSA FÍSICA PARA ELLO. CREER QUE LA MENSTRUACIÓN SIGNIFICA 'NO ESTAR BIEN' O EXAGERAR LAS PEQUEÑAS IRREGULARIDADES - QUE SE PRESENTAN, HA HECHO QUE MUCHAS MUJERES SALUDABLES, SE SIEN TAN INCAPACITADAS DURANTE UNOS DÍAS DEL MES.

USTED PUEDE EVITAR LAS PREOCUPACIONES FASTIDIOSAS, APRENDIENDO AHORA QUE LO NORMAL NO SIGNIFICA NECESARIAMENTE LO MISMO QUE - LO PROMEDIO.

EL TIEMPO PROMEDIO ENTRE LOS PERÍODOS ES DE 28 DÍAS. PERO 21 DÍAS ES NORMAL Y EN ALGUNOS CASOS PUEDE SER NORMAL HASTA 42 DÍAS. EL FLUJO DURA UN PROMEDIO DE 4 DÍAS, 3 ES NORMAL...IGUAL QUE 7. ENTONCES, LA MUJER PROMEDIO NO SUFRE UNA ANGUSTIA REAL, AUNQUE ES NORMAL PARA MUCHAS AL TENER UN AVISO PREVIO. QUIZÁS UNA SENSACIÓN MOLESTA EN LA PARTE BAJA DEL ABDOMEN, UN DOLOR DE ESPALDAS - LIGERO, O SE PUEDE SENTIR DEPRIMIDA. A ALGUNAS MUJERES LOS SENOS SE LES HINCHAN UN POCO Y SE PONEN MUY SENSIBLES. NO ES DEL TODO-USUAL "SENTIRSE GORDA" O HASTA AUMENTAR DE PESO TEMPORALMENTE.

PERO ESTAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES TIENEN TAN Poca IMPORTANCIA COMO LAS DIFERENCIAS EN LA NARIZ DE CADA PERSONA...O LAS LIGERAS VARIACIONES MES TRAS MES EN EL CALENDARIO DE CIENTOS DE MUJERES.

AVISO.

CHEQUE CUALQUIER IRREGULARIDAD. COMO ES NATURAL, HAY QUE MANTENERSE ATENTA A CUALQUIER CAMBIO DE IMPORTANCIA. UN EXTRAORDINARIO AUMENTO O DISMINUCIÓN EN LA CANTIDAD DE FLUJO...SALTAR UN MES...SANGRAR ENTRE LOS PERÍODOS...O SENTIR CALAMBRES MUY FUERTES, PUEDE SER SÍNTOMA DE ALGÚN PROBLEMA REAL Y USTED DEBE CONSULTAR UN MÉDICO.

MÁS SIN EMBARGO, SE PUEDE APOSTAR DIEZ A UNO A QUE EL MÉDICO NO LE ENCONTRARÁ NADA SERIO. EL ORGANISMO ES RESISTENTE, AUNQUE SE PUEDE AFECTAR POR MUCHAS COSAS.

ALGUNAS VECES CIERTAS ENFERMEDADES PUEDEN CAUSAR UNA INTERRUPTIÓN EN EL CICLO MENSTRUAL, O SU DURACIÓN PUEDE SER ALTERADA POR UN CAMBIO REPENTINO EN EL CLIMA, O EN LA ALTURA, O POR UN VIAJE EN TREN, BARCO O AVIÓN...Y... PRINCIPALMENTE POR UNA GRAN ACTIVIDAD FÍSICA, O POR UN CHOQUE EMOCIONAL.

AHORA, LA FUNCIÓN MENSTRUAL POR LO REGULAR SE CORRIGE A SÍ MISMA SIN NECESIDAD DE TRATAMIENTO ESPECIAL.

EMBARAZO. ¿SE DEBE O NO TRABAJAR?

DE ACUERDO A UN INFORME DEL "CONSEJO PARA LA SALUD DEL EMPLEADO" DE LA ASOCIACIÓN MÉDICA AMERICANA, UNA MUJER SALUDABLE EN EMBARAZO -RECIBIENDO ATENCIÓN MÉDICA- PUEDE SER EMPLEADA EN MUCHOS TIPOS DE ACTIVIDADES LABORABLES CON SÓLO ALGUNAS LIMITACIONES QUE SE IMPONEN PARA PROTEGER SU SALUD, SEGURIDAD ETC., PERO ES MUY IMPORTANTE QUE INMEDIATAMENTE LA EMPLEADA SEPA QUE ESTÁ EMBARAZADA, SE LO DIGA A SU JEFE EN EL LUGAR DE TRABAJO. EL ENCUBRIMIENTO DEL EMBARAZO PUEDE TRAER CONSECUENCIAS DESFAVORABLES, PARTICULAMENTE DURANTE LOS TRES PRIMEROS MESES CUANDO ES FÁCIL FINGIR.

LA EMPLEADA EMBARAZADA, DESPUÉS DE REPORTAR SU ESTADO, DEBE PONERSE BAJO ATENCIÓN DE SU MÉDICO PERSONAL.

SEGÚN "EL CONSEJO", UNA MUJER ESTÁ CAPACITADA PARA TRABAJAR - POR LO MENOS DURANTE LAS PRIMERAS 28 SEMANAS DE EMBARAZO, SI SE PRODUCEN COMPLICACIONES O ALGÚN DETERIORO DE LA SALUD, ENTONCES EL MÉDICO DEBE DECIDIR SI PUEDE O NO SEGUIR TRABAJANDO.

EL MÉDICO TAMBIÉN ES ÉL QUE TIENE QUE DETERMINAR CUANDO LA MUJER PUEDE VOLVER AL TRABAJO DESPUÉS DE DAR A LUZ. ESTO DEPENDE DE UN NÚMERO DE FACTORES, INCLUYENDO LAS LEYES AL RESPECTO. POR LO REGULAR LA MUJER NO DEBE TRABAJAR HASTA QUE NO PASEN 6 SEMANAS DEL PARTO.

PROTEJASE CONTRA LOS CATARROS.

A NADIE LE GUSTA COGER UN CATARRO. PARA EVITAR ÉSTO NO SE ACERQUE A QUIEN LO TIENE. EVOTE QUE SE LE MOJEN LOS PIES USANDO SANDALIAS CUANDO LLUEVA.

SI LA COGE LA LLUVIA Y SE LE MOJAN LAS ROPAS, CAMBIÉSELAS EN CUANTO LLEGUE A LA CASA. CON LAS ROPAS HÚMEDAS O MOJADAS PUEDE COGER UN RESFRIADO FÁCILMENTE. ENTONCES LOS GÉRMESES TENDRÁN UNA BUEN

NA OPORTUNIDAD PARA ENFERMARLA.

USTED TAMBIÉN PUEDE COGER UN CATARRO SI NO LLEVA PUESTO UN -  
ABRIGO O SWETER CUANDO HACE FRÍO, O CUANDO SALE DE UN LUGAR CA -  
LIENTE EN UN DÍA FRÍO.

## C O N C L U S I O N .

A TRAVÉS DE LA HISTORIA Y EN BASE A LOS ESTUDIOS REALIZADOS EN LAS DIFERENTES ETAPAS, SE HA VISTO QUE EL HOMBRE HA SIDO EL FACTOR DETERMINANTE PARA LA EVOLUCIÓN DE LA VIDA. A PESAR DE LO ANTES MENCIONADO, EN LAS ORGANIZACIONES ANTIGUAS SÓLO TOMABAN AL FACTOR HUMANO COMO UN INSTRUMENTO PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS, CONSIDERÁNDOLO EN UN SEGUNDO TÉRMINO.

A MEDIDA QUE LA ADMINISTRACIÓN SE FUÉ DESARROLLANDO, LOS ESTUDIOS DE LA MATERIA EMPEZARON A PREOCUPARSE POR EL FACTOR HUMANO, BUSCANDO LA MANERA DE HACER MÁS AGRADABLE EL AMBIENTE DE TRABAJO TANTO PARA EL TRABAJADOR COMO PARA LA EMPRESA, DE ESTA MANERA SURGIÓ LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

UNA PARTE IMPORTANTE DE LOS RECURSOS HUMANOS ES LA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE APOYADA EN EL RECLUTAMIENTO CADA DÍA ES MÁS DETERMINANTE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. LAS ORGANIZACIONES REQUIEREN DE PERSONAL CALIFICADO PARA OBTENER MAYOR EFICIENCIA EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

CONSIDERAMOS QUE AL IMPLANTAR EL PROCESO DE SELECCIÓN SE DEBE TOMAR EN CUENTA EL TIPO DE ORGANIZACIÓN DE QUE SE TRATE; YA QUE CADA UNA DE ELLAS CUENTA CON CARACTERÍSTICAS, NECESIDADES Y FINES DIVERSOS.

EN BASE A LA INVESTIGACIÓN REALIZADA PARA EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO, HEMOS DETERMINADO UNA ACEPTACIÓN PROPIA SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN ESPERANDO SEA DE UTILIDAD.

A LAS GRANDES ORGANIZACIONES HOY EN DÍA, NO LES INTERESA ELEVAR-  
SUS COSTOS CON EL FIN DE OBTENER EL RECURSO HUMANO ADECUADO PARA  
EL DESARROLLO DE UNA O VARIAS ACTIVIDADES.

UNA VEZ REALIZADA LA SELECCIÓN, SE PROCEDERÁ A LA INDUCCIÓN A --  
TRAVÉS DE LA CUAL AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO SE LE DARÁ UNA --  
ORIENTACIÓN SOBRE LOS ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN, ASÍ  
COMO LOS INHERENTES A SU PUESTO, INCLUIRÁ TAMBIÉN CURSOS DE EN--  
TRENAMIENTO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA QUE TENGA UN DE--  
SARROLLO POSITIVO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

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

1. ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION.  
ADALBERTO RIOS Y ANDRÉS PANIAGUA A.  
EDITORIAL TRILLAS.
2. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
GEORGE R. TERRY PH D.  
EDITORIAL CECSA.
3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA  
FREDERICK W TAYLOR,  
EDITORIAL HERRERO HNOS. SUCS. S.A.
4. ADMINISTRACION. EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA.  
FABIAN MARTÍNEZ VILLEGAS,  
EDITORIAL CREATIVIDAD Y ADMINISTRACIÓN.
5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO,  
JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS.  
EDITORIAL DIANA.
6. RELACIONES HUMANAS  
GREGORIO FINGERMAN  
EDITORIAL EL ATENEO.
7. SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.  
MARVIN DUNNET.  
EDITORIAL.
8. ADMINISTRACION DE PERSONAL  
RICHARD S. UHRBROCK  
EDITORIAL.
9. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
FERNANDO ARIAS GALICIA.  
EDITORIAL LIMUSA.
10. SELECCION DE PERSONAL.  
JORGE ENRIQUE OROZCO.  
EDITORIAL COPARMEX.
11. MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DE PROCESO DE CAPACITACION  
DE PERSONAL,  
HUGO CALDERÓN CÓRDOBA.  
EDITORIAL LIMUSA.