

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**EL CAMPO DEL RECLUTAMIENTO Y LA  
SELECCION DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN LAS EMPRESAS**

**Seminario de Investigación Administrativa**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

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

**FRANCISCO JAVIER URIBE CARDOSO**

**JAVIER ORTEGA ZARCO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**PSIC. DAVID OCHOA MORENO**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
Capítulo I RECLUTAMIENTO	12
1.- Generalidades y Definición	13
2.- Importancia y Objetivos del Reclutamiento	15
3.- Determinación de las Necesidades	17
a) Políticas	18
b) Análisis de Puestos	20
c) Requerimientos de Personal	28
d) Inventario de Recursos Humanos	33
4.- Formas de Reclutamiento	38
a) Fuentes de Abastecimiento	38
b) Medios de Reclutamiento	46
Capítulo II SELECCION	56
1.- Antecedentes, Generalidades y Definición	57
2.- Importancia y Objetivos de la Selección	61
3.- Procedimientos a Seguir	63
a) Recepción del Solicitante	63
b) Solicitud de Empleo	64
c) Primera Entrevista	68
d) Segunda Entrevista	70
e) Exámenes Psicotécnicos	72
f) Investigación de Antecedentes	76
g) Examen Médico	77
4.- Diagrama a seguir del candidato	80
Capítulo III CONTRATACION E INDUCCION	81
1.- Proceso Administrativo	82
2.- Contrato de Trabajo	85
a) Definición	86
b) Clases de Contrato	87
c) Marco Legal	89

	Pág.
d) Contenido	90
3.- Manual de Bienvenida	92
4.- Presentación	94
5.- Inducción	95
Capítulo IV EL LIC. EN ADMON. EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS	97
1.- Funciones del Administrador	98
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFIA	105

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

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

Antes de entrar al tema al cual se refiere el presente trabajo, y para hacer notar la importancia del mismo, - se hará una breve reseña de la importancia que tiene - el "factor humano" dentro de la empresa.

En estos últimos años nos hemos podido percatar, de que el factor humano dentro de la empresa, se ha convertido en un punto de mucho interés para los administradores. A este respecto Douglas Mc Gregor en su libro "El Aspecto humano en la Empresa" (Pág. 16 Ed. Diana, México 1977), señala que: "una de las tareas principales - del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa".

Hoy en día, el factor humano es considerado el de mayor importancia, no sólo por el hecho de ser hombres los - que prestan sus servicios a una organización para ayudar a aumentar su producción, sino porque el factor -- humano es el elemento que hace posible la mayor y me-- jor eficiencia de los demás factores.

Podríamos resumir lo anteriormente expuesto, diciendo que, el elemento humano es el punto principal dentro - de la empresa, ya que sin su eficiencia no podrían ser operados los demás factores, pues es él, el que logra los resultados que se obtienen en todas las áreas de - la empresa.

Hasta ahora no se ha podido captar toda la capacidad - creadora que tiene el individuo, así como su posibili-

dad de desarrollo, colaboración y eficiencia en la productividad, por lo que cada día se estudia más sobre ella.

Una de las características principales del factor humano, que lo distinguen de los demás factores de la producción y por lo cual lo hace ser el principal, es "su capacidad creadora, de pensar, de planear y de utilizar su criterio, de poner en juego la iniciativa individual y de dirigir y controlar su propia conducta" (Ob. Cit. Pág. 119).

El conocimiento de la naturaleza humana que se ha acumulado a lo largo de siglos, contiene muchos elementos que son de importancia directa para administrar a la gente que trabaja. A riesgo de incurrir en una simplificación excesiva, podemos decir que todos los hombres poseen las mismas características intrínsecas; o para decirlo de otra forma, que el hombre es un ser condicionado por las leyes naturales.

La administración actualmente combina un método para proporcionar la oportunidad a los miembros de la empresa, para que éstos desarrollen su talento, así como su capacidad y esfuerzo para mejorar la eficiencia de la empresa.

En los últimos cincuenta años se han obtenido grandes avances en la situación industrial, las empresas han adoptado en general un sistema de valores mucho más --

humanitario; se han esforzado con éxito para dispensar a sus empleados un trato más equitativo y humano,

El trato que se da hoy en día al personal sea profesional u obrero, no se hubiera podido imaginar hace cincuenta años en los inicios de la administración científica.

En cualquier organización se deberá tomar en cuenta al elemento humano, que como se ha mencionado con anterioridad, sin el no podría funcionar ninguna compañía, ya que si el factor persona no proporciona su esfuerzo y capacidad, la empresa no podría marchar.

Es sumamente importante el trato que se le dé al personal, el garantizarle su seguridad física y económica, proporcionarle un ambiente agradable, respetarle sus derechos como trabajador, hacerle sentir que él es parte de la organización y que tiene voz y voto; los empleados no serían indiferentes y apáticos si tuvierán más influencia en las decisiones que les afectan. El ambiente de trabajo de hoy se puede y se debe hacer más eficaz permitiendo que se manifiesten las facultades creadoras de los trabajadores. Algunos estudios sociológicos han demostrado que el escaso rendimiento en el trabajo, se debe más a falta de interés que a pereza o incompetencia.

Recordemos que el trabajador por lo regular buscara al contratarse:



- I. Una remuneración adecuada a cambio de su servicio, y que ésta satisfaga sus necesidades tanto personales como familiares.
  
- II. Una condición de trabajo en la cual se le de el --trato que como trabajador y ante todo que como ser humano es digno de merecer.

Actualmente se ha demostrado mediante estudios realizados en algunas empresas, que proporcionando al empleado el ambiente adecuado para que pueda desarrollar sus necesidades de seguridad, sociales y personales, el empleado podría realizar mejor sus objetivos y así también los de la empresa; pues teniendo dichas condiciones se llegará a una "integración de empleado empresa", pues tanto al trabajador como a la organización en la cual presta sus servicios debe dirigir su fin a un objetivo común, pues logrando ésto se podrá llegar a una -realización y superación conjunta.

Respecto a esta integración Douglas Mc Gregor, al mencionar el "principio de integración" (Ob. Cit.) señala algunos supuestos como son:

- a) Que el desarrollo tanto físico como mental, así como el descanso y el juego son naturales.
  
- b) Que la forma de control por medio de la amenaza de castigo, no debe ser un medio para que se encauce al elemento humano en el objetivo de la empresa.

- c) Si a las personas se les coloca dentro de unas condiciones adecuadas, no solo aceptarán responsabilidades, sino que buscarán nuevas.
- d) De esta forma las personas podrán desarrollar mejor su capacidad creadora y ayudar así a lograr los objetivos de la empresa.
- e) Esta capacidad creadora aún no se ha utilizado en toda su potencialidad, sino solo en una mínima parte.

En conclusión, el principio de "integración", consiste no solo en satisfacer las necesidades de las empresas, sino también las de los individuos.

Es de vital importancia profundizar más en el estudio del factor humano dentro de la empresa, ya que por medio de éste es como logran sus objetivos las empresas. El presente y el futuro de una organización dependerá en gran parte de la forma en que ésta administra al factor humano que trabaja dentro de ella.

En una forma más concreta, se puede decir que a la administración de personal le corresponde entre otras -- funciones, localizar, seleccionar y conservar un equipo humano satisfactorio, estimularlo y mantenerlo activo y satisfecho.

Ha sido muy recientemente que las soluciones a los problemas entre el personal y la empresa se han logrado, ya que antiguamente no se tenía el concepto de integración.

ción, en la cual el individuo logrando sus metas y orientando sus esfuerzos, ayuda a la prosperidad de la empresa.

El que una empresa prospere, entre otras cosas significa que se ha logrado atraer gente competente, organizando y dirigiendo sus esfuerzos hacia la producción.

Por medio de la administración se busca una correcta adecuación entre el personal y el supuesto para que éste pueda prestar a la empresa su completa colaboración y poder ésta satisfacer sus necesidades. Para lograr esa correcta adecuación y para que se tenga un buen sentido de integración, se necesita en mucho que la administración logre una buena política de Reclutamiento y Selección de Personal.

Haciendo un repaso histórico de las relaciones entre la gerencia y los trabajadores, nos daremos cuenta que el primitivo punto de vista, sostenía que los trabajadores eran siervos o esclavos, posteriormente viene la época de los gremios, que eran agrupaciones de hombres con una misma profesión u oficio, que buscaban por medio de esa agrupación la defensa de sus intereses. Después se crea la libre competencia empresarial y al trabajador se le considera como máquina, o que se le puede comprar como materia prima. Tiempo después entra la etapa del sindicalismo en donde se sientan las primeras bases para las soluciones de los problemas laborales.

Así, a principios de siglo, Federico W. Taylor y Henry Fayol, pusieron las bases de la Administración, por medio de la coordinación y la dirección; y por lo tanto del mejor aprovechamiento de los recursos humanos, dándose cuenta Taylor que la empresa perdía considerablemente si no seleccionaba al personal que fuera a ejecutar el trabajo, ya que los interesados llegaban al lugar de trabajo para localizar al capataz, y éste de una forma empírica hacía la selección. Taylor viendo la importancia que esto tenía y buscando una mayor economía, centralizó el reclutamiento y así fué como crearon las "oficinas de selección".

Con la organización funcional nace la necesidad de crear las especializaciones de las diferentes áreas de la administración y es así como nacen los primeros departamentos de personal.

#### IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

La planeación de los Recursos Humanos es una de las funciones primordiales de la administración; consiste en mantener constantemente un equilibrio adecuado entre el trabajo que debe hacerse y los recursos de los que se dispone para lograrlo; requiere que se fijen objetivos y el proceso razonado de seleccionar y desarrollar los mejores caminos de acción para lograrlos.

Los objetivos diseñados deben servir a los propósitos básicos de la organización, tanto presentes como futuros.

Dentro de los objetivos de la planeación de los recursos humanos, está el de lograr un buen sistema para la obtención del futuro personal, para así poder satisfacer las necesidades de la empresa dentro de sus diferentes áreas y niveles.

Para lograr este paso, es necesario un desglose de la organización indicando el análisis descriptivo de puestos, categorías, funciones, productividad, etc., y englobarlo dentro de un plan que logre una estructura -- empresarial total.

Por tal motivo se tendrá que contar con una buena política de Reclutamiento y Selección, para poder así allegarse del personal adecuado, el cual satisfaga al mismo tiempo sus necesidades personales, asegurándose con los mejores medios de que las personas adecuadas ocupen los puestos adecuados, en circunstancias adecuadas.

Puede decirse que dependerá en mucho de la eficiencia con que se realice la etapa de seleccionar al recurso humano, el que se puedan evitar problemas tales como - ausentismos, trabajo a desgano, baja productividad, -- etc.

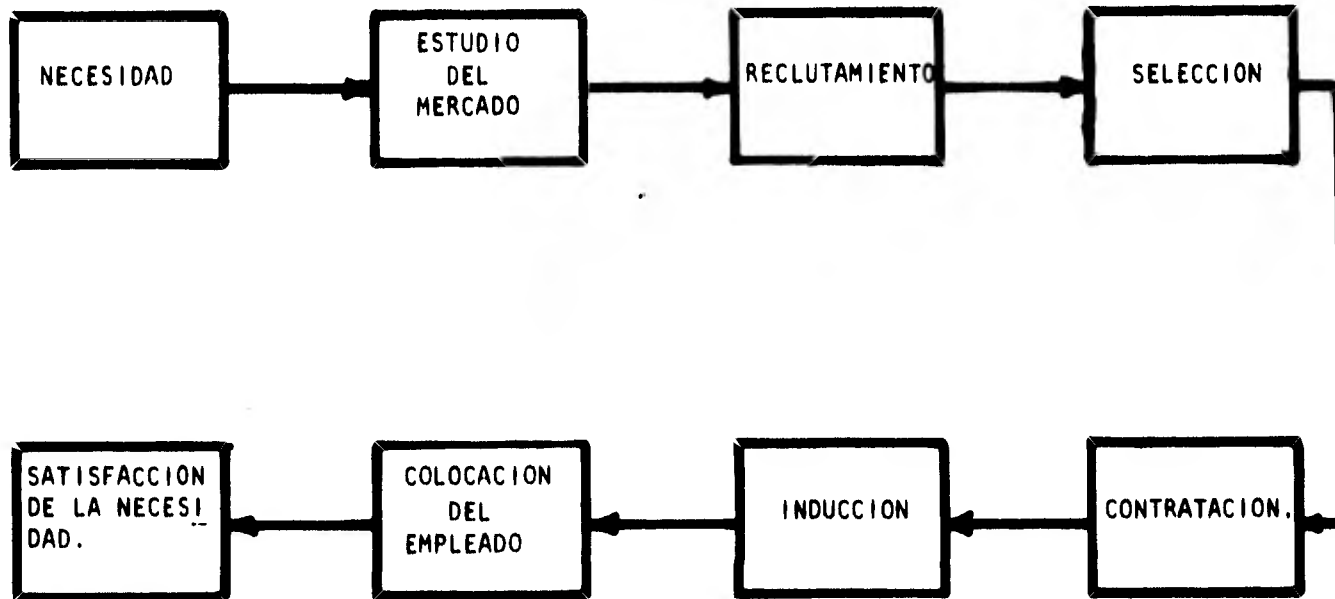
La Administración de los Recursos Humanos se da por -- medio de la planeación adecuada de los pasos siguientes:

Reclutamiento, selección, contratación, inducción y -- colocación del empleado dentro de una área específica de trabajo en la empresa.

El Lic. en Administración puede desarrollarse en cualquiera de las áreas antes mencionadas, que si bien, no es un especialista de cada una de ellas, sí tiene los conocimientos necesarios para poder tomar decisiones acerca de éstas.

El estudio consiste en dar una idea genérica de cuales son los procedimientos más empleados en la Administración de personal.

Para su mejor comprensión se divide en tres capítulos correspondiendo cada uno de ellos a las diferentes etapas que intervienen en la Administración de empleo.



PROCESO QUE INTERVIENE EN LA ADMISION DE PERSONAL

C A P I T U L O I

R E C L U T A M I E N T O



## 1.- GENERALIDADES Y DEFINICION

Para que una empresa se allegue de personal competente es necesario, fijar el modelo del hombre ideal para la tarea particular que se va a desarrollar; dicho de -- otro modo, encontrar la persona idónea, la más calificada para desempeñar el puesto que se requiere.

El aprovisionamiento del personal se inicia con un -- estudio cuidandose de las necesidades de personal actuales y en prospecto. Dichas necesidades se establecen en términos de cantidades y calidades, esto es, cierto número de personas para llenar una variedad de puestos con especificaciones más o menos detalladas al presente, más otras programadas para fechas posteriores.

Después se procederá a hacer una evaluación de nuestro personal en nómina, tomando en cuenta el número de personas existentes así como su capacidad y productividad o sea, se levantará un inventario de los recursos humanos. Teniendo estos datos continuamente actualizados-- se podrán tomar decisiones adecuadas.

La selección en las estrategias para proveer personal--deberán tomar en cuenta también los cambios en los --- miembros de la fuerza de trabajo, incluyendo su edad,-- sexo, educación, movilidad y aptitudes hacia el trabajo.

Las funciones de reclutar pueden ser desde las más simples hasta las más complejas, desde la forma de reclutar de un encargado o dueño de un pequeño negocio, has

ta las funciones organizadas de una gran empresa en -- las cuales se hará uso de medios publicitarios, órde-- nes en agencias de colocación, visitas o avisos a ins-- tituciones educativas, etc.

La Planeación de las necesidades de personal ayuda a -- prevenir que se presente un exceso o una escasez de -- personal dentro de la empresa. Así mismo, permitirá -- una mejor selección de los prospectos y la creación de nuevas posiciones para aquellas personas cuyos traba-- jos han sido eliminados por cambios en la organización o en la carga de trabajo, así como para el personal -- que pueda ser promovido a otros puestos.

Para contar con personal calificado para cada puesto, -- es necesario que una empresa busque activamente dicho -- personal a partir de una variedad de fuentes tanto den-- tro como fuera de la empresa.

A pesar de que el reclutamiento es una de las funcio-- nes más importantes de la administración de personal, -- frecuentemente se pasa por alto, si se da una atención adecuada a esta función aún cuando las condiciones de -- empleo puedan hacer parecer innecesaria tal atención, -- una empresa estará en mucho mejor posición de enfren-- tarse a la escasez de solicitantes. Cabe mencionar -- que el tipo de personal que se necesita puede determi-- narse en virtud de un efectivo análisis de puesto que -- dé como resultado una descripción y especificación de -- puestos eficientes.

En resumen, el reclutamiento es el medio por el cual una empresa se allega de prospectos con objeto de buscar los mejores candidatos para satisfacer sus necesidades de fuerza de trabajo.

Entre otras definiciones podríamos citar:

"Es un paso principal en el proceso de formación de personas. Se inicia con la determinación de las necesidades de energía humana para la organización" (1)

"Hacer de una persona extraña un candidato" (2)

"Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten" (3)

## 2.- IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento cuando va unido a buenos métodos de selección y un programa bien planificado de formación a todos los niveles, tiene gran influencia en la eficacia de la empresa si esta política es acertada, los recién llegados a la empresa serán escogidos según sus habilidades naturales, sus calificaciones técnicas y su experiencia cuando sea necesario, mediante la formación progresiva podrán desarrollar sus conocimientos siguiendo la pauta marcada y exigida a fin de que puedan prestar la mayor contribución posible al progreso de la empresa.

- (1) Dale Yoder, "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", México 1978, Ed. CECOSA.
- (2) Agustín Reyes Ponce, "Administración de Personal", 1a. Parte Ed. Limusa, México 1977.
- (3) Fernando Arias G., "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México 1978.

En cambio si la política de reclutamiento se lleva al azar o si la contratación se deja a cargo de directores y encargados, ya que pueden aceptar a trabajadores sin considerar adecuadamente sus calificaciones, solo por ser parientes o amigos, más bien porque tengan las debidas aptitudes y si posteriormente se imparte poco o ningún adiestramiento, la empresa sufrirá las consecuencias puesto que la mayoría de la gente tiene que trabajar para ganarse el sustento, una escala adecuada de remuneración puede constituir un estímulo para que los -- trabajadores y empleados hagan el mejor trabajo posible.

Todo sistema de remuneración inadecuado ó que parezca -- injusto causara descontento y un descenso en el trabajo.

Una política de reclutamiento verdaderamente inteligente puede hacer que una empresa sea un buen lugar para -- trabajar en forma que la gente que allí trabaja deseará continuar y hará mayores esfuerzos para lograrlo.

En cuanto a la empresa, ello significará en contar con -- personal idóneo; cada uno de sus miembros llegará a ser un gran experto en sus actividades, conociendo las costumbres de la empresa: Sus jefes le conocen sus puntos fuertes y débiles y se les puede confiar la ejecución -- de su trabajo con poca vigilancia.

Los egresos por renovación y contratación de mano de -- obra cuyos costos se reducirán a un grado mínimo.

#### OBJETIVOS DE RECLUTAMIENTO:

No deberá permitir una escasez ni un exceso de personal en ningún período significativo para que una organización funcione eficientemente.

Los incrementos en los requerimientos del personal deberán si es posible anticiparse lo suficiente para hacer el reclutamiento que permita llenar los puestos vacantes.

El fracaso en llenar los puestos con prontitud puede originar que la eficiencia se vea afectada resultando en cargas de trabajo excesivo para algunos empleados.

El suministro de personal para una organización requiere que la administración cuente con un conocimiento de donde obtener las personas más calificadas para llenar cada puesto vacante.

El reclutamiento deberá consistir en esfuerzos positivos por parte de una empresa para obtener solicitantes capacitados en número suficiente que permita cierto grado de selectividad cuando se contrate un nuevo empleado.

### 3.- DETERMINACION DE LAS NECESIDADES

Para llevar a efecto un buen programa de reclutamiento es necesario que se planee con eficiencia esta tarea, para tal efecto debemos tener en cuenta los pasos que a continuación se explican.

a).- Políticas

Podríamos decir que se entiende por políticas aquellas metas que se han fijado y la forma como se han de lograr, o sea, son criterios que se establecen para orientar una acción poniéndole límites y enfoques para llevarlos a cabo.

Con lo anteriormente expuesto se puede decir que las "políticas en materia de reclutamiento" son aquellas normas de acción a seguir para el mejor logro de los objetivos fijados. Se debe tener en cuenta que estas políticas son distintas en cada empresa.

Las políticas generales de reclutamiento regularmente describen los lineamientos más amplios como son: buscar y encontrar al personal más calificado para cada puesto; retener al mejor y más promisorio de los candidatos; ofrecer promesas de oportunidad para hacer carrera dentro de la empresa; así mismo proporcionar toda clase de facilidades para el desarrollo personal en el trabajo.

Entre los criterios más usuales dentro de la labor de reclutamiento para la fijación de políticas podemos mencionar: la edad del candidato, su sexo, medio social, aptitudes, escolaridad, estado civil, etc.

También existen otro tipo de políticas como, el dar prioridad al reclutamiento de personal desempleado; el no admitir a personal ya retirado; el evitar la formación de grupos que pudieran resultar del reclutamiento de miembros de la misma familia; la revisión de los ---

archivos tanto del personal actual como del personal - que en ocasiones anteriores fue rechazado; verificación de las referencias del candidato; así mismo el informar oportunamente a los candidatos que hayan sido acepta-- dos o rechazados dando de esta manera una buena imagen de nuestra empresa.

En los casos en que se efectúen entrevistas previas a las de selección, determinar si a todos los candidatos se les dará la oportunidad de llenar hoja de solicitud y seguir adelante con el proceso o solamente a aquellos que se hayan considerado como óptimos. En el caso del personal que no sea satisfactorio se despachará de inmediato.

Hay otra clase de políticas que resultan más complejas, por ejemplo: La seguridad en el empleo puede justifi-- car el ofrecer primero a los empleados actuales, la -- oportunidad en cualquier nuevo puesto en que pudieran éstos calificar; asegurar la oportunidad para un continuo autodesarrollo podría sugerir pruebas especiales de aptitudes e interés, tanto en el reclutamiento externo como en las promociones internas.

Por último mencionaremos un punto de gran importancia que entra dentro de este tema, que es el de las Relaciones Públicas en el reclutamiento. Es sabido, que muchos candidatos el único contacto que llegan a tener - con una empresa, es el que tienen con el reclutador o la persona que les entrevista y de éstos depende que -

se les forme una buena o mala imagen de la empresa.

Una compañía puede hacer mucho a este respecto, al proporcionar por medio de las personas indicadas, un trato cortés a todos los candidatos en el momento de tener contacto con ellos, avisar de inmediato a las personas que han sido aceptadas, así como con mucho tacto dar aviso a los candidatos rechazados.

#### b).- Análisis de Puestos

Este tema es un poco extenso y sólo nos concretaremos en señalar los aspectos más importantes de él, con el propósito de hacer notar la importancia de su aplicación dentro del Reclutamiento de Personal.

El análisis de puestos es de gran importancia dentro de la empresa, porque gracias a este tipo de estudio se puede definir y estructurar la unidad básica del trabajo; ayudando de este modo a organizar bien éste, mostrando lo que cada trabajador realiza e indicándonos los requisitos que se necesitan para desempeñar correctamente cada labor.

Definidos por medio de este análisis los requisitos indispensables son: habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo que caracterizan a cada puesto, se pueden hacer mejor las evaluaciones dentro del Reclutamiento de Personal, ayudando así al Departamento de Personal a hacer una selección más técnica y de esta forma poder hacer una correcta adecuación de tra-



bajador-puesto, evitando algunos problemas a la empresa, como podría ser la baja de productividad producida por una mala adecuación del personal al puesto, ocasionada tal vez, por disgusto o monotonía del trabajador que no se sienta satisfecho con la labor que desempeña.

En resumen, es necesario efectuar el análisis de puestos para saber cuales son las características y requisitos deseables que deberá tener el futuro titular del puesto para que pueda desempeñarlo con éxito, así como conocer las condiciones ambientales existentes en el lugar donde se desempeñará el trabajo.

Para lograr los objetivos de reclutamiento, será necesario establecer con exactitud cuales son las aptitudes que deberá tener cada empleado para cada puesto y satisfacer correctamente los requerimientos de personal.

Se ha mencionado en los párrafos precedentes que la técnica del análisis de puestos en el sistema que se emplea para precisar el contenido de un puesto. Aunque se tiene un concepto general de lo que es un puesto (conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades, y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal,) muchos de los elementos que forman su descripción no están perfectamente diferenciados ni ordenados y para esto se requiere:

1. "Recabar todos los datos necesarios con integridad

y precisión.

2. "Separar los elementos objetivos que constituyen - el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
3. "Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los da tos correspondientes, de una manera lógica".
4. "Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente".
5. "Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis".

La Metodología empleada para efectuar el análisis de - puestos es las siguiente:

A. Observación:

- a) Observación Natural.- En este tipo de observación la persona encargada del análisis observa la forma en que el personal realiza las actividades del --- puesto. El analista posteriormente escribe un in---forme, ya que no utiliza en el momento ningún sis---tema de registro. Su desventaja es que se requiere mucho tiempo.
- b) Observación Directa.- Aquí el analista registrará todo lo que observa de las características de las funciones referentes al puesto, esta técnica es de

mayor precisión que la anterior. La desventaja es de que algunos tipos de labores que no se realizan con frecuencia, no son observadas.

- c) Informe del Trabajador.- El informe lo hace el interesado, indicando todas las funciones que realiza y como las ejecuta. Esta información puede ser verbal hecha al analista o bien, presentada por escrito al analista directamente o a su superior inmediato para su revisión.
- d) Información a los Superiores.- Este análisis es un complemento del anterior; es hecho por los supervisores y sirve para aclarar dudas respecto a lo que el trabajador haya informado respecto a la descripción del puesto y evitar que quede alguna duda.

#### B. Cuestionarios:

- a) De respuestas abiertas.- Contestará con sus propias palabras el titular del puesto; este tipo de cuestionario no es recomendable con personal de escasos estudios, pues encontrarán dificultad en la forma de expresarse no dando una idea clara en la redacción.
- b) De respuestas cerradas.- En el que se ofrecen alternativas para contestar, y el interesado sólo responderá las preguntas de éste por medio de pa-

labras cortas o relleno de cuadros.

C. Entrevistas:

- a) Libre.- No se establece ningún orden, es espontánea.
- b) Dirigida.- Es establecida de antemano y se realiza bajo ciertas directrices.
- c) Estandarizada.- Se efectúa normalmente por medio de un cuestionario.

CH. Combinación de Métodos:

Lo más aconsejable es la recopilación por medio de combinaciones de entrevistas con cuestionarios y la observación.

Después de establecer la metodología empleada para la recopilación de la información y efectuada ésta, se procederá al llenado de la "Hoja de Análisis" en la cual se vaciará toda la información obtenida durante el estudio. Esta información deberá contener: 1.- Descripción del puesto y, 2.- La especificación de los requisitos que exige el trabajo.

En la "Hoja de Análisis" se determinarán los factores que componen el trabajo, se indicarán las cualidades que deben tener las personas más idóneas para ocupar -

el puesto. (4)

A continuación se indica cuales son las características de la información arriba mencionada, que es vaciada en la "Hoja de Análisis":

1. Descripción del Puesto.- La característica que de be tener la descripción del puesto, es la de iden tificar, definir y describir los trabajos.
  - a) El encabezado. Contiene los datos de identificación del puesto, Esto se refiere a los siguientes puntos principales:
    - a.1. Título del Puesto.
    - a.2. Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
    - a.3. Ubicación. Se expresará el departamento, sección, taller, nave, etc. en que se desarrolle el trabajo. Esto sirve para localizarlo y observarlo en caso necesario.
    - a.4. Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.

(4) "El Análisis de Puestos", Agustín Reyes Ponce, Ed. Limusa, México 1978.

- a.5. Jerarquía y Contactos. Suele añadirse el título de funcionario a quien reporta, los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
- a.6. Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación constituyen el inmediato superior o inferior dentro de una línea de valores.
- a.7. Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
- a.8. Número de los trabajadores que desempeñan el puesto.
- a.9. Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- a.10. Fecha de análisis, para saber su antigüedad y validez.
- b) La Descripción Genérica. Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto -- considerado como tal.
- c) La Descripción Específica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza ---

cualquier trabajador en un puesto determinado,  
(5)

2. Especificación de los requisitos que exige el --  
trabajo.

Aquí se especifican los requisitos mínimos exigibles -  
para el desempeño del trabajo. Estos requisitos se de-  
terminan mediante un estudio de los "factores" que in-  
tervienen en desarrollo del trabajo como son: la habi-  
lidad, conocimientos, esfuerzo, responsabilidad y con-  
diciones de trabajo.

Ya teniendo completo el análisis se produce como sigue:

- a) La evaluación de la información que será efectua-  
da por el personal encargado de la coordinación  
del estudio y evaluada previamente por el jefe -  
inmediato del puesto analizado que tenga una vi-  
sión panorámica de su departamento o sección;
- b) Supervisión y actualización del estudio que oca-  
sionan los cambios en la organización y que por  
tal razón los estudios no pueden ser vigentes en  
forma indefinida. Así pues, se fijarán fechas --  
periódicas de revisión.

"Si el mencionado análisis, que constituye uno de los -  
pilares de una buena administración de recursos huma-  
nos, tiene un empleo muy poco extendido, puede pensar-

(5) "El Análisis de Puestos", Agustín Reyes Ponce, Ed. Limusa  
México, 1978.

se que en las organizaciones se presentan muy diversos problemas por la falta de aplicación de esta técnica.

(6)

c) **Requerimientos de Personal.**

Esta es otra de las fases técnicas empleadas en la planeación de la actividad de reclutamiento - de personal.

Este tema puede dividirse en dos partes:

1. La Planeación de provisión de personal para brindar a la empresa el candidato idóneo para ocupar un puesto.
2. La planeación de los requerimientos de personal durante el período de un plan general de organización.

Planeación de Provisión de Personal.

Este proceso puede iniciarse al presentarse una vacante, lo que puede deberse a que el puesto se encuentre sin titular, o por la creación de nuevos puestos.

Para satisfacer el requerimiento de la vacante deben darse y definirse correctamente las necesidades de las funciones inherentes al puesto.

(6) "Administración de Recursos Humanos", Fernando Arias Galicia, Ed. Trillas, México, 1978.



Al producirse una vacante, se deberá proceder al estudio de la posibilidad de que sea ocupada por un empleado existente y sólo en el caso de no ser posible, se solicitará que se cubra por personal externo.

Debemos tener presente que para tener personal competente que pueda reunir los requisitos para cubrir las vacantes disponibles, es necesario tener un sistema -- adecuado de capacitación y desarrollo para que de esta forma se puedan cubrir en cualquier momento las necesidades de la empresa.

Dentro de las prácticas administrativas más usuales para el reemplazo que cubra la vacante o el puesto de -- nueva creación, está el de formular una "requisición de personal", la cual será enviada al departamento, -- oficina o sección encargada de efectuar estas funciones dentro del área de Administración de Personal. En esta requisición se indicará cual es el motivo de la misma, y se pondrán los datos siguientes: nombre del departamento, turno de trabajo, horario, experiencia y sueldo.

Para la buena planeación de la provisión de personal, se debe precisar el estado tanto presente como futuro de la empresa y tomar en cuenta la disponibilidad de -- las diversas categorías de individuos o habilidades -- así como la estimación del modo en que probablemente -- cambien para poder prever las necesidades tanto de reclutamiento interno como externo.

También es de gran utilidad el tener listadas todas -- las categorías con información sobre posibles fuentes de reclutamiento de las mismas, pues con toda esta información será más fácil la obtención del candidato -- adecuado.

### Planeación de los Requerimientos de Personal.

Este proceso se ocupa de realizar una serie de análisis periódicos, los cuales determinarán la cantidad de personal que hará falta en cada categoría.

Conjuntamente a estos análisis se procederá a hacer -- una comparación contra el inventario de recursos humanos disponibles y de acuerdo al desarrollo en las diversas categorías existentes, se puede calcular un "Balance de Personal Requerido" no disponible en la empresa. De esta forma se podrá efectuar una mejor planeación de reclutamiento, pues se tendrá la información -- del personal que se va a necesitar, cual ha de ser su habilidad y que incentivos recibirá.

Otro de los puntos que se debe tener presente dentro -- del plan general de requerimientos de personal, es el de la obtención exacta de los datos obtenidos en el -- análisis de puestos, para poder cubrir cada puesto con el personal idóneo, así como para poder apreciar con -- razonable corrección la cantidad de puestos.

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que para

hacer una determinación de requerimientos de personal a largo plazo, es necesario realizar una serie de análisis que permitan obtener un panorama de los puestos que se espera existan. Se puede desarrollar una sumaria en donde se detalle por cada departamento, el tipo de tarea, la magnitud de personal por tarea, la magnitud de personal en un plan de cinco años por bimestre, trimestre o semestre.

Esta etapa es de gran importancia, pues forma la base comparativa del personal existente con los cálculos -- anticipados del personal adicional.

Teniendo ya cubierto el estudio de cargos futuros, se puede determinar mejor el problema del desarrollo interno del personal para posibles vacantes. Así se podrá apreciar un resumen completo de futuras vacantes que no pueden ser cubiertas por el personal existente.

Otra de las formas usadas para el pronóstico de requerimientos es la planeación a un año, en la cual se hace un resumen en donde se contemple: el tipo y la cantidad de tarea de que se trate, la cantidad de personal por -area, las pérdidas anticipadas ya sea por renuncia, por término de labores, transferencias o promociones y también se deben incluir las ganancias de personal por transferencia o promociones, el neto al finalizar el período, los requerimientos pronosticados y el balance requerido durante el año.

TABLA PARA EL REQUERIMIENTO ANUAL DE PERSONAL

DESCRIPCION DEL PUESTO	No. DE PERSONAL	PERDIDAS DE PERSONAL				GANANCIAS		AMPLIACIONES	NETO	REQUERIMIENTOS
		RENUNCIAS	TERMINACIONES	TRANSFERENCIAS	PROMOCIONES	TRANSFERENCIAS	PROMOCIONES			

Los análisis descritos se convierten en los planes de tareas para la etapa siguiente de planeación de reclutamiento del personal necesario.

d) Inventario de Recursos Humanos.

Por último y después de haber visto los puntos anteriores de la determinación de las necesidades previas al reclutamiento, el siguiente paso es el Inventario de Recursos Humanos, o sea, el estudio de todas las personas que prestan actualmente sus servicios a la empresa para conocer la actuación que han tenido.

Siempre nos encontramos que en las empresas se hacen planes a largo y corto plazo de inversiones, estrategias para mercado, construcciones, ampliaciones o modificaciones de fábricas, etc.; pero también notamos que en algunas empresas no hacen o no le toman la debida importancia a la planeación de su potencial humano. Es necesario, que así como se planea respecto a los recursos materiales y técnicos, se debe hacer lo mismo con los recursos humanos, ya que de no hacerlo se presentaría una separación entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y el inventario de recursos humanos.

Así como en todas las empresas existen sistemas de registro para conocer en un momento determinado la cantidad y el valor de sus materias primas, productos, dinero, papelería, mobiliario, etc.; se deberán tener sis-

temas semejantes para el control de su personal; pues en la práctica se ha notado que en los controles que se tienen, no se capta toda la información necesaria - referente a los empleados, por ejemplo, la movilidad y el desarrollo que ha tenido el empleado.

Dentro de los objetivos que tiene el realizar el inventario del personal en la empresa se pueden enunciar: - la evaluación de los bienes en personal, ver como están siendo aprovechados, la bondad en las funciones que de sempeña el personal, sus cualidades y como se les puede mejorar, el estudio de sus calificaciones, entrenamiento, experiencia y la distribución de edades y salarios. De esta manera la organización podrá tener los - elementos suficientes para conocer su actuación.

Hay una serie de actividades que nos dan la información necesaria para establecer un inventario:

1. "El inventario del personal en existencia.- Que establece lo que se tiene disponible y los que - se puede esperar o disponer en el futuro".
2. "La apreciación de la capacidad existente.- Nos indica la carencia actual e identifica las necesidades inmediatas".
3. "La determinación del potencial futuro.- Proporciona la determinación del ritmo y dirección del desarrollo del personal y la acción necesaria pa

ra lograrla".

4. "La fijación de las pérdidas de personal.- Es el análisis de la información sobre pérdida en diversas categorías y otros datos como estadísticas en la rotación del personal". (7)

El inventario de recursos humanos es muy parecido a -- cualquier otro inventario de bienes o valores e igualmente deberá ser lo más completo y detallado posible. El inventario de recursos humanos no es un análisis si no un conjunto de éstos, que pueden ser independientes o que se deriven unos de otros.

Algunos de los aspectos de mayor importancia que se toman en el levantamiento del inventario son los siguientes:

1. Censo de Cantidad.

Determinar el número de personas con que cuenta la empresa. Número de personal en cada categoría, departamento y hasta cuantas personas hay en cada sección.

Se puede hacer otra clasificación de cuantas personas hay de cada sexo o de tiempo completo o parcial.

2. Análisis de Distribución de Edades.

Un estudio que indique cuáles son las edades del persoo

(7) Organización y Planeación de Recursos Humanos" Gordon Mc. Beath Ed. Logos, México 1977.

nal es de gran utilidad; ya que nos mostraría en que zonas pudiera haber problemas de edad, por ejemplo: un amontonamiento de edades en el nivel de los más jóvenes pudiera provocar el restringir promociones, frustraciones y hasta pérdida de personal.

### 3. Apreciación del Cumplimiento.

Esto es referente a la corrección con que cada persona efectúa su tarea y a la determinación de su capacidad potencial de realizar otra tarea al mismo nivel o a otro nivel superior.

### 4. Habilidad Potencial.

Nos indicará el nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para su trabajo. Es recomendable sobre este aspecto que se hagan evaluaciones continuas sobre la evolución de los individuos. Para este análisis debe tomarse en cuenta que:

- 4.1. "Todo empleado va a desarrollar su capacidad incrementando sus atributos para cargos de mayor envergadura, aún cuando las velocidades de desarrollo puedan variar mucho".
- 4.2. "Las estimaciones sólo son efectivas para el futuro inmediato, siendo inseguras para períodos de más de dos años como pasos posteriores a nivel inmediato mas cercano".



4.3. "Todo empleado tiene la capacidad de desplazarse si el nivel de su trabajo no evoluciona al ritmo de sus méritos crecientes".

5. Substitutos Potenciales para cada Puesto.

Ya sea personal de la organización o de fuera.

6. Tiempo necesario empleado para Capacitación.

Es indispensable tomar en consideración, el tiempo de capacitación que se va a emplear para cada sustituto, tanto interno como externo, así como para personal de nuevo ingreso sin experiencia. Para este fin es necesario que el análisis que del puesto se tenga sea el más completo, pues en base a esa información, se establecerá la duración del curso y se considerará también la experiencia de la persona que lo ocupará.

7. Indices de Rotación del Personal.

O sea el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar por cada categoría, departamento y sección. Señalando las causas de rotación: muerte, jubilación, incapacidad, enfermedad, renunciadas y despido.

8. Indices Ausentismo.

También por cada puesto, categoría, departamento y sección. Es un índice más que debe llevarse para conocer

la moral y el entusiasmo del personal, para poder analizar el porqué de este problema.

9. Movilidad Interna.

Indicando los datos sobre las causas de ésta: transferencias, ascensos, promociones y descansos.

10. Otros aspectos necesarios según sea el caso particular de cada empresa.

#### 4. FORMAS DE RECLUTAMIENTO

Los aspectos más importantes para que la empresa se allegue de personal son: a) las fuentes de abastecimiento y b) los medios de reclutamiento.

Es conveniente hacer la distinción entre unas y otras, siendo las primeras las que indican los lugares en los cuales se puede encontrar al personal requerido: y las segundas, las formas por las cuales se va a traer a ese personal.

a) Fuentes de Abastecimiento

I Fuentes Internas

II Fuentes Externas

- I. Fuentes Internas: La fuente de abastecimiento -- que se debe tener como primordial es la propia - empresa, pues como se ha hecho mención en párra- fos precedentes, es necesario dar oportunidad de ascenso a los empleados que laboran dentro de -- ésta, pues beneficiaría en mucho a la moral de - los empleados.

#### PROMOCIONES INTERNAS.

Son aquellas que pueden ser utilizadas a través de --- transferencias o promociones de los empleados actuales en la empresa. La mayoría de las compañías tratan de - utilizar a su propio personal para llenar las posicio- nes vacantes antes de contratar a personas de fuera.

Las promociones internas se aplican primero a todos -- los empleados actuales, se hace cuando quedan vacantes ciertos puestos superiores.

Para la colocación de su personal se establecen regis- tros centralizados del personal que contienen datos -- biográficos, de habilidades y desempeño, en el trabajo. Estos registros se estudian, utilizando las técnicas - de procesamiento de datos, cuando se presenta una de-- manda de individuos con ciertas habilidades.

Estos registros o inventarios de habilidad proporcio-- nan otro servicio en caso de que la compañía proyecte abrir otra sucursal.

La codificación de las habilidades deber ser altamente detallada.

Esto significa que un adecuado registro de habilidades deber ser facilmente disponible, fácil de usar, preciso y eficientemente flexible como para complementarse según se desarrollen las nuevas descripciones de habilidades.

El sistema debe estar apoyado por una filosofía administrativa que afirme que los individuos son identificados a través del registro y luego en una comprobación de sus habilidades, para después ser considerados para las oportunidades de cambio o promoción.

Los cambios dentro de la compañía pueden ser una de las fuentes más importantes en la instauración de la fuerza de trabajo y deben de utilizarse siempre que sea posible.

Las promociones internas son un recurso poderoso al estimular la moral de los trabajadores. Si los empleados descubren que a ellos se les revisa primero para cualquier nuevo ascenso, se encuentran más dispuestos a buscar el modo de mejorarse en sus trabajos, con objeto de estar listos para subir.

Los patronos son los que a la larga se benefician de tales ascensos internos.

También entran dentro de esta clasificación los sindicatos, los cuales en algunas empresas pueden influir en la admisión de personal de confianza, sobre el cual no tienen ninguna ingerencia y la empresa tiene toda la libertad de contratar,

II Fuentes Externas: Dentro de las fuentes conocidas como externas, se encuentran las siguientes:

#### SOLICITUD ESPONTANEA.

Es la fuente más común de cubrir los puestos no calificados o semicalificados de una organización. Las necesidades técnicas se ven generalmente cubiertas con los candidatos que llaman a la empresa, cuando se difunde la noticia de que una empresa particular está contratando, puede anticiparse que varios candidatos se presentarán por sí solos en la compañía en la oficina de contratación.

Para obtener una ventaja completa de esta fuente, la noticia puede ser estimulada anunciando las horas en que la oficina de empleo permanecerá abierta para las entrevistas, anunciando su ubicación y el nombre del personal con el que hay que entrevistarse.

Cuando se buscan candidatos para un empleo, es una buena práctica hacer la encuesta lo más amplia posible.

## AGENCIAS DE EMPLEO.

Estas proporcionan un servicio útil tanto al individuo que busca empleo como a la organización que solicita empleados.

Las agencias que cobran honorarios por la colocación de solicitantes son por lo general privadas y se manejan para producir ganancias a sus propietarios. Su negocio se reduce a buscar aspirantes y presentarlos bajo el aspecto más atractivo posible a los patrones en potencia, algo así como 35% de las empresas utilizan de vez en cuando esta fuente.

Un individuo se inscribe en una agencia porque ésta se halla en contacto con una serie de empresarios potenciales y puede orientarlo directamente hacia aquellos que buscan candidatos.

Las compañías informan a la agencia de sus requerimientos con cierto detalle, a fin de que pueda realizar un trabajo de selección preliminar.

El candidato debe ser eficiente pues sabe que las organizaciones a las cuales se le recomienda tienen vacantes que necesitan sus habilidades generales.

El empresario también se beneficia; cuenta con una --- fuente de candidatos que se encuentran activamente en busca de trabajo y que, además, han sido preselecciona

dos para los puestos vacantes,

Los solicitantes que se envían a las compañías y obtienen la posición, se les exige mediante contrato, que paguen una parte de su sueldo a la agencia que les ayudo a obtener el trabajo. Los honorarios pueden variar desde el equivalente de una semana de salario hasta el de un mes.

#### ESCUELAS Y UNIVERSIDADES.

Las fuentes de las escuelas y universidades son usadas muy ampliamente para ciertos tipos de reclutamiento para trabajos de aprendices y de gente especializada, se pasa revista a las escuelas de comercio. Un funcionario de reclutamiento aparece frente a una clase señalando los atractivos de su compañía. Un gran número de compañías utilizan este medio.

Este mercado es tan importante que las técnicas para su explotación, llegan a ser una especialidad dentro de la función de reclutamiento. Esta especialización resulta necesaria, debido a las fuertes demandas dentro de la industria para egresados recientes de colegios de enseñanza superior.

Hoy en día varias instalaciones escolares se ven colmadas de solicitudes para entrevistar a sus futuros egresados.

Esto ha llevado al establecimiento de un elaborado registro de reclutamiento, principalmente para proteger al estudiante durante sus años en los colegios superiores.

Los graduados de un colegio desempeñan trabajos técnicos, supervisores de ventas y administrativo ejecutivo las compañías informan que son capaces de retener a los graduados de los colegios una vez que han logrado atraerlos a su cuerpo de empleados.

Los cuerpos de colección de los colegios indican cuales son sus reacciones hacia las prácticas de los funcionarios de reclutamiento de la compañía. Una de las más deseables es la de proveer a la oficina de colocación de las escuelas superiores con folletos ilustrados que describen las diversas oportunidades que se presentan a los graduados de un colegio. Las oficinas de colocación aprueban también a las compañías que utilizan a sus estudiantes durante las vacaciones, hasta que se gradúan y entonces los contratan como empleados.

#### RECOMENDACIONES DE EMPLEADOS.

Todos conocemos a alguien que sería un buen elemento para nuestra organización. Esta afirmación debería ciertamente aplicarse al problema de aprovechamiento de personal cuando existiera una gran variedad de vacantes que cubrir.



La organización supone que los amigos de un buen trabajador son buenos trabajadores y también existe otra su posición, y es la de que a un nuevo trabajador le resultará más satisfactoria su situación de trabajo si - la desempeña en compañía de gentes a quien conoce.

El que un programa de recomendaciones tenga éxito depende en parte, del clima dentro de la organización. Si el programa de desarrollo de personal ha sido manejado sabiamente, se han satisfecho las obligaciones -- implícitas para con el empleado. Los empleados actuales recomendarán a sus amigos y conocidos. Por otra -- parte, si el programa de aprovisionamiento de personal se realiza sin considerar las colocaciones y promociones internas, existe la posibilidad de que los empleados no hagan ningún esfuerzo para convencer a sus amigos de que la compañía es un buen lugar para trabajar. También es de importancia considerar el orgullo que un empleado actual experimenta cuando se contrata a alguien que él ha recomendado.

#### OTRAS EMPRESAS.

Esta fuente de abastecimiento, opera por medio de bolsas de trabajo que suelen tener algunas empresas para recomendar al personal que por políticas de admisión - no pudieron ocupar, o a personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

b) Medios de Reclutamiento

Los medios de reclutamiento más comunes suelen ser:

- Requisiciones al Sindicato
- Solicitudes orales o escritas
- Anuncios
- Archivo de solicitudes muertas
- Folletos.

Requisiciones al Sindicato.- "Hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Esta debería comprender":

- a) "Los requisitos que debe reunir el candidato, de acuerdo con la especificación del Artículo 37, fracción I de la Ley Federal del Trabajo".
- b) "La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deba llenar la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá llenarlo, - con la condición de que el trabajador se sindicalice".
- c) "La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar en-

tre ellos",

- d) "El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenare los requisitos, deberá abandonar - el puesto (antes aún de que termine el período - de pruebas), y presentar otro, o bien que la empresa lo llene, con el requisito de sindicalización señalado en b)".
- e) De ser posible el reconocimiento del sindicato - de los trámites de selección (pruebas, entrevistas, etc.)". (8)

Solicitudes Orales o Escritas.- (por tablero o carta a los actuales trabajadores).- Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral, que permite apreciar estos datos.

Anuncios.- La publicidad del reclutamiento es una fuente efectiva de candidatos para un empleo.

La publicidad es un importante elemento en cualquier estrategia de reclutamiento, simplemente por la necesidad de comunicar ampliamente el hecho de que existen vacantes.

Los anuncios tanto en los periódicos como en los diarios comerciales, son de dos clases:

(8) A. Reyes P. "Administración de Personal". 1a. Parte, Ed. Limusa México, 1977.

El anuncio "abierto" que identifica el nombre de la -- compañía que solicita trabajadores, y el anuncio "ciego" en el que al aspirante se le pide que escriba a un apartado postal al cuidado del periódico. Se han entablado controversias respecto a cual es el mejor anuncio, pero por lo general la respuesta justa es que, al parecer la compañía debería identificarse si desea un solicitante de calidad elevada.

Desde folletos y publicidad directa por correo hasta - publicidad por medio de carteles, radio y televisión, todos han sido utilizados con éxito cuando se han ejecutado correctamente.

Generalmente se cree que las personas que buscan acceso a un empleo o un cambio de empleo, leerá el aviso - de ocasión y que por lo tanto, la publicidad dentro de este medio incrementará buena parte de este segmento - del mercado laboral. Las revistas técnicas, por otra - parte, llegan tanto a las personas que están buscando activamente como a los que no están, pero que pueden - verse estimuladas a discutir la oportunidad y solici- - tar detalles adicionales. En cualquier caso, el anuncio sirve para informar a la comunidad técnica de las acti - vidades de la compañía en una forma relativamente in- - formal.

Cartera de Candidatos.- Se lleva de la siguiente mane - ra:

En una compañía llegan los solicitantes a pedir empleo y llenan una solicitud donde pondrán sus datos generales, sus estudios y el puesto que desearían ocupar, -- etc. Si no se encuentra la vacante, su solicitud pasará al archivo.

Cuando se encuentre una vacante en la compañía se revisa el archivo y se encuentra a un candidato que llena las condiciones del puesto, se le llama por teléfono o se le envía un telegrama avisándole que se presente en la compañía para que se le entrevista. pues se encuentra un puesto vacante.

Publicidad.- En los anuncios se pueden citar específicos los aspectos atractivos de las condiciones de trabajo en la compañía; la duración del trabajo semanal, las condiciones de trabajo, en ocasiones se mencionará la suma que se pagará. Esto resulta un aprovechamiento, porque se anuncian los ofrecimientos de la compañía y pueden ser específicos cuando la compañía se encuentra preparada.

Por otra parte algunas compañías no gustan del anuncio abierto, éste consiste en no dar el nombre de la compañía que solicita trabajadores. Debido precisamente a la reputación favorable en extremo de la compañía en la comunidad, algunos solicitantes indeseables tratan de tomar posiciones, lo cual ocasiona un trabajo muy pesado a la oficina de empleados cuando aparecen dichos anuncios. El modo de eliminar parte de tal dificultad

consiste en delinear con precisión las calificaciones necesarias para el trabajo.

La experiencia más embarazosa se podría contar, respecto al empleado que no está satisfecho con su posición actual y contesta un anuncio ciego sólo para descubrir que resultó aspirante de su actual patrono; esta situación demuestra desconfianza por ambas partes. El empleado advierte que su trabajo no ha sido satisfactorio, y que el jefe está solicitando nuevos trabajadores para reemplazarlo. El patron también se da cuenta que su empleado no ha estado satisfecho y que se encuentra de seoso de contestar cualquier anuncio sin firma que se presente para un nuevo empleo.

Archivos de Solicitudes Muertas.- Se utiliza en los casos en que por algún motivo un solicitante no pudo ser admitido y se guarda su solicitud por un período, el cual será determinado por las políticas de admisión de personal de las empresas y que regularmente es de 3 a 6 meses y en algunos casos hasta de un año. Este medio no es muy conveniente por lo siguiente:

1. Si el empleado fuera rechazado es porque no reunía los requisitos indispensables al puesto y no tiene objeto el archivar la solicitud de una persona que no satisface las necesidades completamente.
2. En caso de que en corto tiempo volviera a quedar

una plaza vacante es más conveniente recurrir a otra selección que brinde la posibilidad de obtener personal más calificado.

Sin embargo se puede utilizar como una válvula de escape.

Folletos.- Son editados por algunas empresas y en ellos se indican los puestos requeridos y los incentivos que ofrece la empresa. Estos folletos son enviados a agencias de empleo a las que están afiliados o a las bolsas de empleo de escuelas o empresas.

Otros.- Además de los canales anteriores más o menos formales para obtener reclutas, a veces resulta como fuente útil la organización social de la comunidad.

Las organizaciones eclesíasticas, las órdenes fraternales y los grupos cívicos puede recibir solicitudes para que envíen nuevos aspirantes a una compañía.

Por regla general, las cámaras de comercio y otros grupos similares de hombres de negocios están bien informados respecto a los que buscan trabajo en la comunidad.

El mismo jefe de personal puede hacer mucho para estimular a los solicitantes de la comunidad que se dan a conocer por su participación en los negocios de la comunidad y fraternales, en las organizaciones de la iglesia o en las actividades escolares.

## LECTURA Y CLASIFICACIÓN DE LAS SOLICITUDES,

Este punto, aunque es considerado dentro del proceso de selección, se incluyó como parte de este capítulo porque se consideró que es el paso intermedio entre el reclutamiento y la selección de personal, ya que es el fin de un proceso y el inicio de otro. Dicho de otra forma, al tenerse las solicitudes de todos los candidatetos, se procederá a seleccionar al que reúna los requisitos necesarios.

La importancia de la solicitud de empleo, estriba en que ésta proporcione la información que el encargado de reclutamiento desea saber acerca del solicitante, la cual, tomando en cuenta las políticas generales de empleo, será favorable o contraria a él. Otro de los fines de la solicitud, es de que posteriormente sirva de base para iniciar el expediente del personal seleccionado y tomar los datos para el "llenado" de la demás documentación.

La solicitud de empleo puede ser por medio de hojas de solicitud impresas, o bien, por medio de Curriculum Vitae, el cual puede usarse como complemento a la forma impresa o entregarse por separado, ya sea personalmente o enviado por correo, según la práctica administrativa establecida.

Se debe tener presente que en cualquiera de los dos casos de solicitud antes mencionada, tendrán que contener



los siguientes puntos:

1. Datos generales de la persona.- Como son nombre, edad, sexo, estado civil, número de registro del IMSS, Registro Federal de Causantes, domicilio, teléfono.
2. Datos familiares.- Características económicas como pudieran ser, el número de personas que forman la familia, así como sus nombres, edades, ocupaciones y el número de personas que dependen de él.
3. Antecedentes ocupacionales.- Nombre y domicilio de la o de las empresas en que ha trabajado, --- puestos que ha desempeñado, antigüedad, sueldos percibidos, nombres de sus jefes inmediatos y motivos de separación.
4. Referencias de estudios realizados.- Primaria, - Secundaria, Bachillerato, Carrera Profesional, - otros conocimientos técnicos, idioma y el grado en que los domina.

Y en el caso de las solicitudes impresas es necesario señalar los siguientes puntos:

5. Puesto y sueldo.- El puesto que desea ocupar, así como el sueldo que desea,

6. Disponibilidad para iniciar labores.
7. Otros aspectos que den más información sobre el solicitante, como podrían ser: referencias particulares.

En el proceso de lectura y clasificación de las solicitudes es recomendable que se efectúe conjuntamente a la entrevista preliminar, para que así se puedan comentar con el interesado los datos que en la solicitud se encuentren asentados.

Dentro de los datos anteriormente enunciados, son considerados de mayor importancia para efectos de clasificación de las solicitudes y de realizar la entrevista preliminar, los siguientes:

1. Nombre.- Se utiliza para individualizar visualmente al candidato, así como personalizar la comunicación en la entrevista previa.
2. Puesto solicitado.- Este punto es de gran interés pues tiene como objeto el hacer saber al entrevistador, por medio de las preguntas que haga referentes al puesto solicitado, si la persona tiene los conocimientos necesarios respecto al puesto que solicita.
3. Escolaridad.- Para verificar si los estudios que tiene son los mínimos indispensables requeridos.

También es necesario checar el comicillo y el teléfono para asegurarnos de que estos datos sean los correctos y de esta forma volver a citar a la persona, o en caso contrario, enviarle notificación de rechazo.

Referente a las "solicitudes impresas" se deben tener distintos diseños, de acuerdo con el nivel al que se aplica, esto es para personal administrativo, técnico, obrero, etc.; generalmente esta diversidad de impresos de solicitud, sólo se utiliza en empresas grandes.

C A P I T U L O   I I

S E L E C C I O N

## 1. ANTECEDENTES, GENERALIDADES Y DEFINICION

En primer lugar nos vamos a referir a la revolución industrial, ésta ha sido un cambio total en cuanto a las relaciones humanas.

Cuando la técnica se hizo más compleja y complicada, la carga de trabajadores aumentó.

La selección de personal en ese tiempo se llevaba a cabo por medio de supervisores, éste hacía su selección mediante la observación y datos subjetivos, pero muchos recursos humanos no se podían medir solo con la observación como por ejemplo: inteligencia, habilidad, capacidad, inventiva e iniciativa, por lo tanto debía hacerse una selección técnica de personal en la cual se utilizarán métodos administrativos y psicológicos.

Esta selección técnica se comenzó a utilizar después de la segunda guerra mundial por la necesidad de seleccionar varias personas para trabajos distintos.

Al aumentar los trabajadores la responsabilidad fué mayor para llevar registros de tiempos y nóminas las cuales eran designadas frecuentemente a un oficinista, el cual en realidad fué el primer especialista en personal.

Las exigencias de un dinamismo en todas las actividades del ser humano como integrante de un núcleo socio-económico, han obligado a la especialización de

individuos con la responsabilidad de obtener resultados mediante técnicas y métodos a través de sus propios esfuerzos, coordinando sus capacidades y actitudes.

Así mismo la difusión del unionismo, la creciente intervención oficial en las relaciones obrero patronales y en la necesidad de obtener y mantener un prestigio en una economía de competencia, las empresas han reconocido a la selección y reclutamiento dentro de la administración de personal como una actividad necesaria en el logro de sus objetivos.

A partir de la revolución industrial se permitió que las técnicas de selección de personal sean más detalladas para que los requerimientos de los recursos humanos sean confortables aumentando las fuentes más importantes utilizando entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes médicos y otros medios. Y así se podrá evaluar sus características físicas y mentales, obteniendo los candidatos más eficaces para la empresa.

#### Generalidades

Determinadas las necesidades de la empresa en cuanto a fuerza de trabajo, y obtenidos los mejores prospectos durante el proceso de reclutamiento, el siguiente paso es el de seleccionar de entre estos prospectos el más idóneo para ocupar cada vacante. Para tal efecto, los candidatos a cada puesto tendrán que seguir -

una serie de pasos los cuales integran el proceso de selección.

A este respecto, la variedad de pasos que intervienen en la selección, son de acuerdo a las políticas que - al respecto tenga cada empresa así como las características de cada uno de ellos, los cuales deberán obtener los datos necesarios correspondientes al puesto que se va a ocupar.

La selección de personal, tiene como finalidad el evaluar por medio de una serie de técnicas las aptitudes físicas y mentales, así como la experiencia de los -- candidatos para saber si tienen las características - necesarias para ocupar el puesto vacante.

Cabe hacer mención, que estas técnicas deben ser realizadas por personal experimentado para así tomar una decisión adecuada, pues es común que en la práctica, - se tomen en cuenta las deficiencias de los candidatos que aparecen en la aplicación de dichas técnicas y no en las cualidades no expresadas en éstas, las cuales - pueden traer beneficios a la empresa.

Considerando la importancia de este punto y tomando - en cuenta lo que significa para una empresa un nuevo elemento y lo que puede aportar a ella, al respecto - se señala que: "cada nuevo empleado no solamente constituye una unidad de producción, sino que su personalidad influencia a su grupo de trabajo y algunas ve--

ces a la organización completa. Así pues, durante el proceso-- de selección es esencial ponderar las características convenientes e inconvenientes de un solicitante y llegar a la selección más inteligente posible en la relación a su adaptabilidad para el empleo". (9)

En este capítulo se enunciarán las técnicas más usuales dentro del proceso de la selección, así como una explicación breve de cada una de ellas.

### Definición

Para dar una idea lo más concreta posible, acerca de lo que es la selección de personal, podemos expresar algunas definiciones de personas estudiosas de la materia y así tenemos que:

"La selección de personal es el proceso mediante el-- cual los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad con el em-- pleo". (10)

"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". (11)

"La selección de la persona adecuada a un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de un puesto y el desaño

( 9 ) Chruden y Sherman, "Administración de Personal", México 1977, Ed. CECSA

(10) Chruden y Sherman, "Administración de Personal"

(11) Dale Yoder "Manejo de Personal y Relaciones Industriales".



rrrollo 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 ésta manera, a los propósitos de la organización". (12)

## 2. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA SELECCION

Para poder llevar a cabo la selección hay que tener en cuenta varios factores, como el conocer las necesidades, políticas, objetivos, programas y presupuestos, así se pueden evaluar los recursos existentes y encontrar al mejor individuo, habrá que ver también a que nivel se va a seleccionar (ejecutivos, empleados y obreros) así como el tamaño de la empresa y el giro de esta.

La selección debe de analizar y valorar las capacidades y habilidades de los solicitantes para ver si -- cumplen con los requisitos de un determinado puesto, para llevar a cabo lo anterior la selección utiliza diversos pasos, entre los que se encuentran las pruebas técnicas, psicotécnicas, entrevistas socio-económicas, etc... Así se presentarán varios candidatos a la organización y la decisión final la tomará el responsable del Departamento de Selección.

El puesto debe ser ocupado por el mejor candidato -- que se pueda obtener, para la selección de éste candidato se usa un proceso; primero se recibe al solicitante y se platica con él si no reúne los requisi-

(12) Fernando Arfas Galicia "Administración de Recursos Humanos".

tos se descarta, pero si los reúne se le entrega una solicitud de trabajo, luego de haber contestado el cuestionario se realizan las pruebas técnicas y psicotécnicas, después se hará la selección previa, esta la lleva a cabo el encargado del departamento solicitante.

Posteriormente se hacen los exámenes médicos donde se ve el estado de salud y condición física del candidato, después se hace una investigación socio-económica. Finalmente si todos estos pasos son favorables el candidato va a ser aceptado y asignado.

#### OBJETIVOS:

El proceso de selección que está cercanamente relacionado y es dependiente del reclutamiento y las especificaciones de los puestos, puede aportar su contribución máxima si se lleva a cabo acertadamente.

El objetivo principal es determinar que individuos están mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adaptan mejor. Durante el proceso de selección es esencial ponderar las características convenientes e inconvenientes de un solicitante y llegar a la solución más real y aceptable en su relación a la adaptabilidad para el puesto.

El proceso de selección se inicia cuando el departa-

mento de personal recibe una requisición formal de otro departamento, solicitando personal adicional ó - de reemplazo.

El número de pasos en el proceso y su secuencia va-  
ría no solamente en la compañía, sino también con el  
tipo y nivel del puesto que debe cubrirse, el costo  
y la efectividad de un paso para eliminar candidatos  
no calificados, si bien no existe un patron mejor ó  
un standar para procesar a los solicitantes se puede  
elaborar un diagrama de flujo de procedimiento de se-  
lección considerando los pasos y el orden necesario-  
para llenar los requerimientos especiales de la com-  
pañía y de los puestos.

### 3. PROCEDIMIENTOS A SEGUIR

#### a) Recepción del solicitante.

El lugar asignado en la oficina de reclutamiento y -  
selección, deberá proporcionar las facilidades ade-  
cuadas. Puede existir una sala de espera, deberá de  
ser confortable y ventilada, también debe de tener -  
cubículos privados para la realización de las dife-  
rentes etapas del proceso de selección.

Una solicitud de empleo debe de contener datos perso-  
nales como nombre, edad, sexo, estado civil, regis-  
tro federal de causantes, datos familiares, puesto y  
sueldo deseado, experiencia.

Así mismo las solicitudes deberán de estar diseñadas de acuerdo al nivel que se aplique, ejecutivo, empleado, obrero, si no se quiere llevar a cabo estos tres tipos de solicitudes se podrá hacer en forma muy sencilla y el ejecutivo llevar curriculum vitae.

b) Solicitud de empleo.

El siguiente es un diseño de la solicitud de empleo, con el cual se pretenden obtener los datos más importantes del candidato.

Los puntos de la solicitud pueden variar de acuerdo a la compañía de que trate, así como el formato, pero la información que se pretende obtener será la misma.

## SOLICITUD DE EMPLEO

EMPRESA "OMEGA", S.A

FOTO

FECHA.....

PUESTO SOLICITADO.....

SUELDO MENSUAL DESEADO.....

## DATOS PERSONALES

-----  
APELLIDO PATERNO-----  
APELLIDO MATERNO-----  
NOMBRES-----  
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO-----  
EDAD-----  
CUMPLIDA SEXO-----  
ESTADO CIVIL-----  
ESTATURA-----  
PESO-----  
PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED

## DOCUMENTACION

-----  
REF. FED. DE CAUS.-----  
AFILIACION AL I.M.S.S.-----  
CARTILLA S.M.N.-----  
LICENCIA DE MANJEO-----  
SI ES EXTRANJE  
RO QUE DOCUMEN  
TO LE PERMITE  
TRABAJAR EN EL  
PAIS.

## DATOS FAMILIARES

-----  
 NOMBRE DEL PADRE                      DOMICILIO                      OCUPACION  
 -----

-----  
 NOMBRE DE LA MADRE                      DOMICILIO                      OCUPACION  
 -----

-----  
 NOMBRE DE LA ESPOSA(O)                      DOMICILIO                      OCUPACION  
 -----

## AÑOS CURSADOS      DOCUMENTO OBTENIDO

PRIMARIA      -----

SECUNDARIA      -----

PREPARATORIA      -----

PROFESIONAL      -----

POST-GRADO      -----

COMERCIAL  
 U OTRO      -----

-----  
 ESTUDIOS QUE ESTA REALIZANDO Y HORARIO

IDIOMAS QUE DOMINA-----

## EXPERIENCIA LABORAL

## ULTIMO EMPLEO

-----	-----	-----
PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO	EMPRESA
-----	-----	-----
PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO	EMPRESA
-----	-----	-----
PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO	EMPRESA

REFERENCIAS  
(NO FAMILIARES)

-----	-----	-----
NOMBRE	OCUPACION	DOMICILIO Y TELEFONO
-----	-----	-----
NOMBRE	OCUPACION	DOMICILIO Y TELEFONO
-----	-----	-----
NOMBRE	OCUPACION	DOMICILIO Y TELEFONO

HAGO CONSTAR QUE LOS DATOS EXPRESADOS CON MI PUÑO Y -  
LETRA SON VERIDICOS.

-----  
FIRMA

## b) Primera entrevista

Es la contestación a una forma de solicitud, se hará un interrogatorio formal por el entrevistador del departamento de empleos, comprobación de la historia anterior de los solicitantes.

Una entrevista que se delinea como es debido, haciendo uso amplio de los hechos acumulados, puede convertirse en un recurso del que se dependa para la selección de empleados, esta debe ser una entrevista pla-neada y modelada.

I.- El entrevistador trabaja partiendo de especificacaciones de empleos, conoce las cualidades que exige cada empleo.

II.- Tiene un plan: sabe que preguntas presentar (la técnica para entrevistar, en estudios previos ha sido permitirle al entrevistado que utilice su método a costumbre para obtener suficiente información sobre el cual basar sus desiciones.

III.- Antes de la entrevista, ya ha descubierto mucho acerca del solicitante, mediante llamadas telefónicas a sus patrones anteriores.

IV.- Al mismo entrevistador se le ha seleccionado con cuidado, por su habilidad para interpretar y evaluar los informes obtenidos del aspirante.



EJEMPLO DE UN FORMATO PARA CALIFICACION  
DE ENTREVISTA INICIAL

69

COMPANIA "OMEGA" S.A.

FECHA \_\_\_\_\_

	E	B	R	M
PRESENTACION				
PERSONALIDAD				
FACILIDAD DE PALABRA				
EDUCACION DEMOSTRADA				
CONFIANZA DEMOSTRADA				
INTELIGENCIA APARENTE				
OBSERVACIONES				

ENTREVISTADOR

d) Segunda entrevista para medir aptitudes y personalidad.

Se va a platicar con el entrevistado acerca de:

1.- Su pasado.

- a) Qué es lo que más le ha gustado de su pasado para saber hacia donde se inclina el individuo.
- b) Lo que no le ha gustado de su pasado.
- c) Qué es lo que más le da miedo.

2.- Su presente.

- a) Cual es su presente, en que tiempo lo ubica, el día, etc. "El presente de un ejecutivo es el día actual de hoy".

3.- Futuro.

- a) Sus metas, ambiciones, objetivos a largo plazo en el trabajo y vida particular.

4.- En cuanto tiempo se puede venir a trabajar con no sotros.

5.- Que porcentaje de aumento quiere (percepción anual).

6.- Como organiza su trabajo (si lleva una agenda y anota lo que tenga que hacer al día siguiente).

7.- Cual es su capacidad de reactividad e inventiva.

8.- Porque desea dejar su trabajo o porque desea salir de su trabajo.

La entrevista la van a hacer:

- El ejecutivo del mismo nivel que va a tener menos trato con él.
- Con el ejecutivo del mismo nivel que va a tener más trato con él.
- Su jefe

Las tres primeras preguntas las hace su jefe y los otros las restantes.

La entrevista a niveles intermedios se realizará de la siguiente manera:

- Datos generales (nombre, edad, lugar de nacimiento)
- Presentación (aseo, vestido, educación).
- Causas de separación (motivo).
- Pretenciones, (sueldo, incrementos de sueldo).
- Seguridad (problemas personales, audacia.).
- Creatividad inventos ó mejoras.
- Escolaridad (nivel de estudios, calificaciones).
- Experiencias (donde ha trabajado).
- Pasatiempos.
- Situación crediticia de la persona.

Y se le va a evaluar conforme a lo siguiente:

- Presentación general, manera de vestirse.
- Su manera de expresarse, estado civil, que los datos coincidan con la solicitud.
- Capacidad, tipo de relación con el jefe y subordinados, experiencia.
- El tiempo, prestigio de la institución.

- Madurez en responsabilidad económica, aspiraciones personales.
- Manera de expresarse de la otra compañía.
- Iniciativa, valor de las innovaciones, que habilidad tiene.
- Confianza en sí mismo.

#### e) Exámenes Psicotécnicos

En este inciso se pretende dar un concepto lo más claro posible de lo que es un examen o test psicotécnico, así como el indicar cual es el objetivo de que se efectúen este tipo de exámenes, cuales son las bases para su estructuración y como se clasifican.

Tomando en consideración lo extenso del tema y siendo área del dominio de un especialista en psicología aplicada, sólo se tratan los puntos antes mencionados de manera genérica.

#### a) Necesidad y Función.

Los exámenes psicotécnicos no son sólo necesarios para seleccionar al personal, aunque claro está, esto es su finalidad más común, pero también serán de gran ayuda para la ubicación del personal dentro de un área de trabajo.

Con lo anteriormente expuesto podemos decir que no só

lo tienen como fin el valorar la habilidad y potencialidad de una persona, sino que conjuntamente valorizan su capacidad y temperamento en relación al puesto, así como la adaptación y desempeño que puede tener en las labores que realizará en la empresa a la que va a ingresar.

Así podemos decir que el objetivo principal es seleccionar dentro de un determinado número de aspirantes a los mejores para ocupar un puesto, y ayudar a la empresa al logro de sus metas y a que la persona desarrolle fácilmente su potencialidad.

Con esto no quiere decir que los aspirantes rechazados no sean personas capaces o que no estén lo suficientemente preparadas para desempeñar "x" o "z" función, sino que para las características específicas que se requieren para el puesto dentro de la empresa no son las personas idóneas para ocuparlo, pues es bien sabido que hay personas con mayores aptitudes que otras para desarrollar ciertas actividades.

#### b) Requisitos que deben reunir.

Para que la aplicación de un examen psicotécnico sea confiable deberá reunir los requisitos siguiente:

1.- Estandarización.- Consiste en la educación del examen a las características del grupo al que se le va a aplicar para poder ser valuado estadísticamente de acuerdo a un mínimo y máximo establecido respecto-

al grupo que se le aplique,

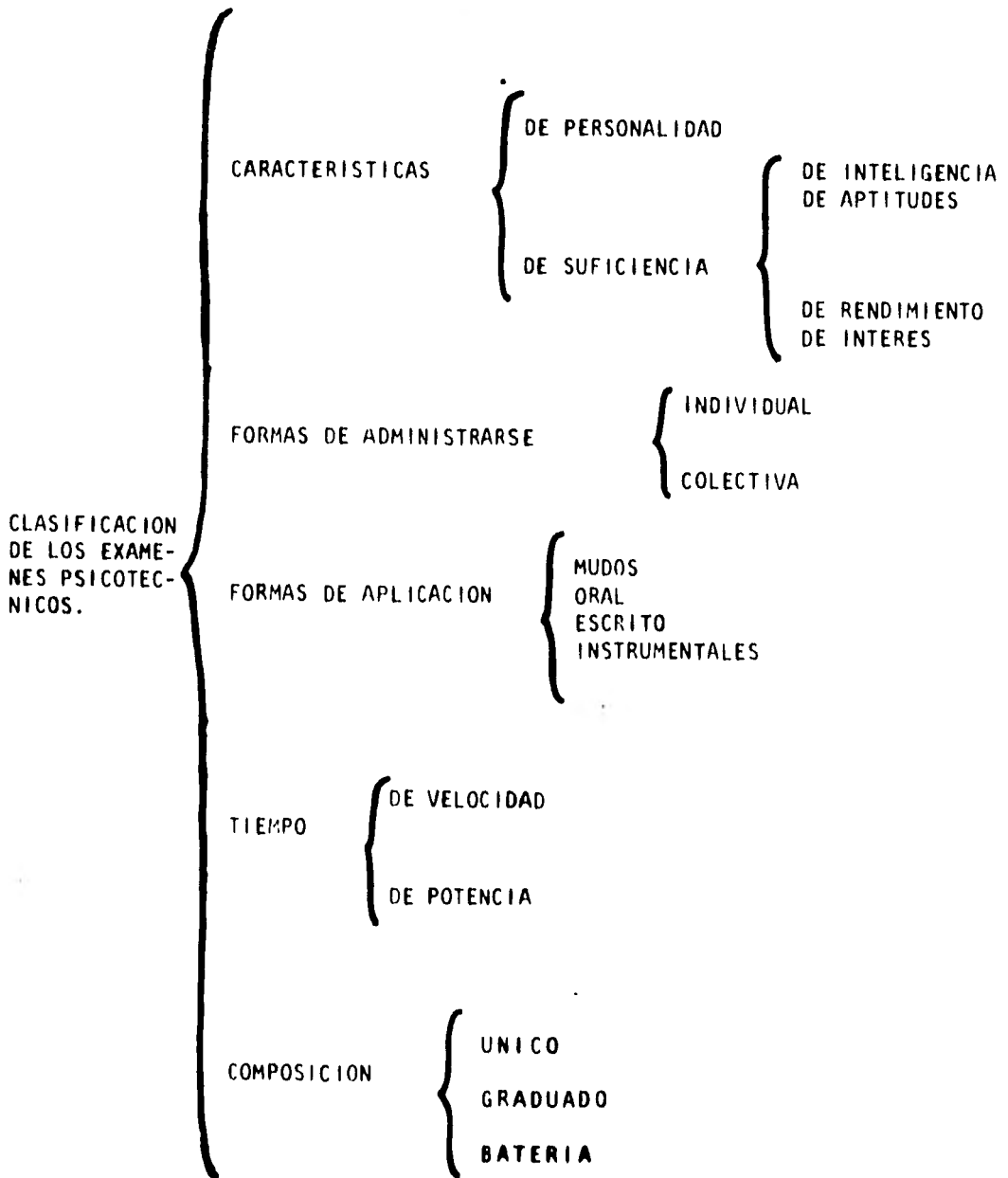
2.- Objetividad.- Esto indica que el resultado obtenido no dependa de la opinión de la persona que califique, sino que esté libre de cualquier interpretación.

3.- Confiabilidad.- Esto es que garantice que las veces que sea aplicado a una misma persona, se obtengan resultados análogos.

4.- Validez.- Que los resultados obtenidos reflejen lo que se quiere medir.

#### c) Clasificación.

La clasificación que a continuación se describe, es la que se decidió más conveniente para dar una idea de como pueden estudiarse, haciendo la advertencia -- que para hacer una clasificación estricta, se requiere de un profundo conocimiento y experiencia dentro de esta área.



f) Investigación de antecedentes.

I.- Investigación de antecedentes de trabajo.

Es uno de los medios más fáciles y más efectivos para comprobar la laboriosidad, capacidad, rendimiento y cooperación en el trabajo, ya que, si las posee debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Conviene en lo posible, hacer estas investigaciones en forma personal, y no solo por teléfono, ya que por este medio podemos perder muchos datos que en la entrevista si obtendríamos.

Conviene vigilar aquellos períodos en los que un trabajador menciona "haberse ocupado en asuntos personales", entre uno y otro trabajo, ya que muchas veces puede ocultar su trabajo del que fue despedido por faltas graves para ello nos servirá acudir a la empresa anterior, donde es más fácil saber a dónde pasó al salir de la empresa que nos dijo.

II.- Investigación de antecedentes penales.

La identificación es actualmente bastante restringida. En realidad debería ser realizada mediante mediaciones y observaciones más minuciosas, sin embargo cumple sus finalidades de manera adecuada.

Individualiza a los examinados, y permite saber si alguno de ellos ya ha sido estudiado con anterioridad ya sea que use el mismo nombre, además si tiene antecedentes penales.

La identificación localiza los antecedentes penales,



pero no lo enjuicia.

El enjuiciamiento o análisis de las circunstancias -- que condicionan tales antecedentes, debe ser motivo de estudios posteriores realizados por el entrevistador y por los investigadores sociales.

Para buscar los antecedentes penales, se solicitan en las siguientes oficinas: en los archivos dactiloscópicos de las jefaturas de policía de cualquier entidad del país, Oficinas de Gobierno de los Estados, en las Delegaciones Políticas del D.F. y finalmente en la Procuraduría General de la República.

g) Examen Médico.

Esta etapa es la última en el proceso de selección, ya que por ser costosa se aplica sólo a las personas con grandes posibilidades de ingresar.

Los aspectos que debe cubrir el examen médico deberán ser:

- a) Interrogatorio médico sobre enfermedades que haya padecido o padezca el solicitante.
- b) Exploración física.
- c) Estudios de laboratorio.

Este examen se recomienda que lo lleve a efecto un médico especializado en medicina del trabajo, con conocimiento de las actividades que desempeña la empresa para que pueda indicar si el candidato es físicamente

apto al trabajo que va a desempeñar.

Otros fines que se persiguen con el examen médico de admisión, son los que a continuación se indican:

- Verificar que el solicitante no padezca enfermedades contagiosas.
- Ver que el solicitante no tenga enfermedades que le impidan desempeñar el puesto que va a ocupar.
- Así mismo, conocer si es adicto a algún tipo de droga, o al alcoholismo.
- Investigar si padece alguna enfermedad profesional o está predispuesto a ésta.
- En caso del algún padecimiento, indicarle como puede curarse.

Normalmente el procedimiento administrativo, se lleva a cabo de la siguiente forma:

A. El Departamento de Personal entrega al solicitante o lo envía al lugar en donde se efectuará el examen médico, un formulario en el que se solicita se le haga dicho examen al solicitante.

B. Al efectuarse el examen el médico firmará de aprobado o en su defecto hará el rechazo, enviando el formulario con los datos del solicitante al departamento de personal, para su archivo posterior en el expediente del empleado.

C. Todos los exámenes médicos de admisión son registrados en un libro previamente autorizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y por la Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública. En este libro firmará la persona examinada y el médico que --

hizo el examen,

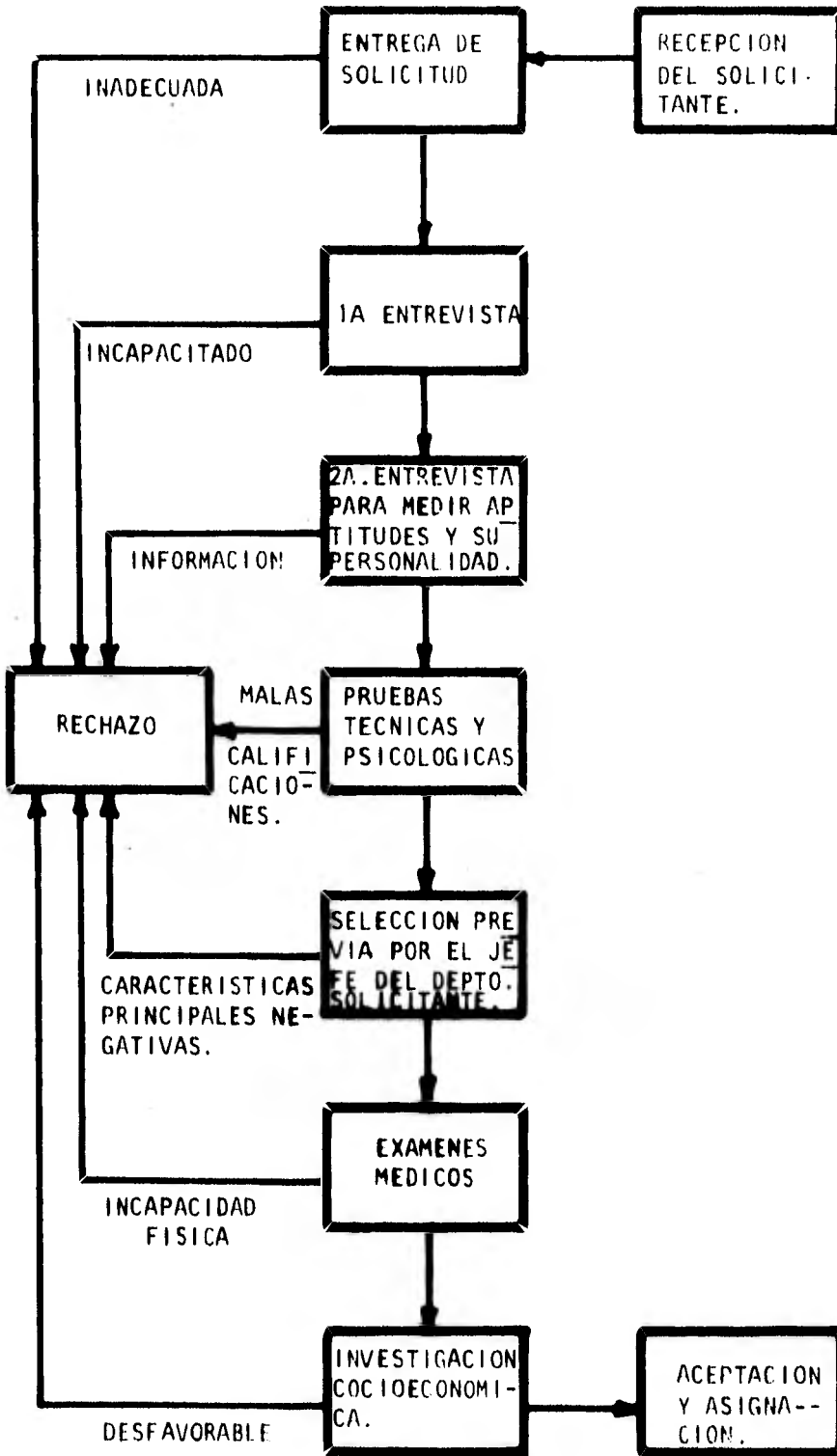
D. Por último, con los resultados clínicos y los de laboratorio, se abrirá un expediente médico del empleado el cual quedará en el servicio médico del lugar de trabajo.

El fundamento legal en el que se establece que se debe realizar examen médico de admisión al futuro trabajador, se encuentra en el Reglamento de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en los artículos siguientes:

Art. 15.- "Los patrones están obligados a mandar -- practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores

Art. 16.- "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite".

Art. 16.- "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico que será legalizado por la autoridad".



C A P I T U L O   I I I

C O N T R A T A C I O N   E   I N D U C C I O N

## 1.- PROCESO ADMINISTRATIVO

Cuando la persona solicitante ha sido aceptada, se lle  
vará a cabo la última etapa de empleo que es la de con  
tratarlo e inducirlo, tanto físicamente en la empresa  
como a sus sistemas, políticas y procedimientos. Así -  
mismo se le inducirá sobre las actividades referentes  
al puesto que va a ocupar.

Para tal efecto y como fase inicial en su contratación  
y para completar los datos personales con los que se -  
formará su expediente, se le indicará al solicitante  
que presente la siguiente documentación:

1. Cartas de recomendación de fecha actual.
2. Carta de autorización de los padres o tutores pa  
ra trabajar cuando el empleado es menor de 18 --  
años y mayor de 16.
3. Carta del último empleo (si ya ha trabajado).
4. Acta de Nacimiento.
5. Certificado del grado máximo de estudios.
6. Cartilla del S.M.N.
7. Registro Federal de Causantes.

8. Tarjeta de inscripción al I.M.S.S.,

Los puntos 1 y 3 no en todas las empresas se piden).

Esta documentación, en algunas empresas les es solicitada a las personas en el momento que les entregan la solicitud de empleo debido a las políticas de admisión existentes.

Cuando el solicitante por primera vez va a trabajar, - se le registrará ante el I.M.S.S. y se le inscribirá - ante la Srfa. de Hacienda y Crédito Público para el -- trámite de su Registro Federal de Causantes.

En el caso de inscripción al I.M.S.S., se llenará forma de afiliación al Instituto y se dará aviso durante los 5 días siguientes a la contratación según señala - el Art. 19 de la Ley del Seguro Social:

Art. 19.- Los patrones están obligados a:

- 1.- Registrar e inscribir a sus trabajadores - en el Instituto Mexicano del Seguro Social, comunicar sus salarios y de los demás datos que señale esta ley y sus reglamentos, dentro de plazos no mayores de cinco días.

Al respecto, consideramos importante que se le dé de - alta un día antes de su ingreso, ya que en caso de un accidente se responsabilizaría al patrón.

Este proceso se realiza llenando las formas de filiación que se solicitan al I.M.S.S. Estas formas son -- presentadas al Instituto, que sellará con fecha y hora recibidas, devolviendo la copia correspondiente al patrón y la copia para el empleado, la cual será incorporada al expediente del mismo.

Esta inscripción en el I.M.S.S. esta señalada en los -- artículos 12 y 13 de la Ley del Seguro Social.

La omisión de inscripción está sancionada en el art. 16 fracciones I y II del Reglamento de la Ley del Seguro Social, el cual indica:

Art. 16.- Se sancionará a los patrones con multa de cincuenta a mil pesos, cuando:

- I. Omitan inscribirse o inscribir a sus trabajadores en el término legal o proporcionen datos falsos en las declaraciones.
- II. Omitan declarar el inicio de la prestación de servicios de un trabajador sujeto a la obligación del seguro.

Referente al R. F. C. su tramitación se hará en la oficina Federal de Hacienda correspondiendo a la zona en que esté ubicada la empresa, como lo indica la Ley General de Registro Federal de Causantes, se llenará un formato en donde se asentarán los datos generales del



empleado, así como los datos del patrón.

El contrato individual de trabajo, cuyo estudio se ha ce en el punto siguiente, se registrará cuando menos - en original y copia, con las que se quedará cada una de las partes, (Art. 24 de la Ley Federal del Trabajo).

Cuando el empleado no sea de confianza y tenga que ser afiliado al sindicato se procederá a realizar su registro, el cual se harán en original y copia: se envía el original al sindicato y la copia al expediente del empleado, para que el sindicato extienda carta de contratación.

"En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato. Si éste no puede proporcionarlos en cierto plazo, entonces la empresa - puede contratar libremente con la obligación por parte de los nuevos elementos, de afiliarse al sindicato. La organización debe cuidar que ésto se cumpla, para evitar posteriores complicaciones. (13)

## 2.- CONTRATO DE TRABAJO

El formalizar las relaciones laborales con el nuevo -- trabajador, le implica además de cubrir los requisitos legales en cuanto a la contratación se refiere, una -- identificación plena por parte de la empresa hacia la persona que llegue a prestar sus servicios.

(13) Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México 1978.

Esta identificación significa integrar al trabajador - al núcleo socio-económico, hacer de su conocimiento a las características de la empresa, su puesto y la participación en el logro de los objetivos generales.

a) Definición:

La definición del contrato de trabajo se encuentra señalada en el Art. 20 de la Ley Federal del Trabajo. En el citado artículo también se precisa lo que debe considerarse como relación de trabajo.

El referido artículo enunciado:

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

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

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

De lo anterior podemos deducir que existen dos formas para iniciar una relación de trabajo;

1. La verdadera celebración de un contrato que deberá hacerse por escrito.
2. La simple contratación verbal a la iniciación libre de la prestación de servicios por parte de un trabajador.

Respecto a esta última forma de iniciar una relación de trabajo, el patrón no puede privar de sus derechos que como trabajador tiene la persona contratada, pues está claramente indicado en el Art. 26 de la Ley Federal -- del Trabajo, que:

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

Por tal motivo será recomendable que se utilice la primera forma, aún en los casos de contratos temporales o eventuales.

#### b) CLASES DE CONTRATO.

Existen 7 clases de contratos:

**CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO:**

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores, uno o varios patrones, uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer -- las condiciones según las cuales debe de presentarse -- el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

**CONTRATO LEY:**

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones de trabajo, las cuales se presentan en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en -- una o varias entidades federativas, en una o varias -- zonas económicas que abarque una o más de dichas entidades o en todo el territorio nacional.

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO:**

Es aquel por medio del cual una persona se obliga a -- prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

**CONTRATO DE TRABAJO A COMISION:**

Los agentes de comercio, de seguros, los vendedores, -- viajantes, propagandistas o impulsores de ventas y otros semejante, son trabajadores de la empresa o empresas a las que presten sus servicios cuando su actividad sea permanente, salvo que no ejecuten personalmente el trabajo o que únicamente intervengan en opera---

ciones aisladas.

#### CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO,

El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador.
- En los demás casos previstos por la Ley Federal del Trabajo

#### CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO.

A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

#### CONTRATO DE TRABAJO POR OBRA,

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

#### c) MARCO LEGAL

Estando contemplado lo que es el Contrato de Trabajo dentro de la Ley Federal del Trabajo en el citado Art.

20, podríamos decir que su fuente inmediata es el derecho laboral. Pero siendo éste emanado del Art. 123 --- constitucional, el cual es considerado como norma nacional de derecho de trabajo, consideramos que su marco legal se encuentra dentro de este artículo constitucional.

Art. 123.- El Congreso de la Unión y las Legislaturas de los estados deberán expedir leyes sobre el trabajo fundadas en las necesidades de cada región, sin contravenir a las bases siguientes, las cuales regirán al trabajo de los obreros, jornaleros, empleados, domésticos y artesanos, y de una manera general a todo contrato de trabajo.

#### d) CONTENIDO

La redacción del Contrato de Trabajo debe contener las siguientes partes:

1. Encabezado.- En esta parte se indicará el tipo de contrato de que se trata, y se asentarán los nombres de los interesados (trabajador y organización que contrata).
2. Declaraciones.- Aquí se hará mención de la naturaleza de la empresa y del puesto que se va a ocupar y las características de la persona que va a desarrollar el trabajo por las que se le consi

deró apto al puesto.

3. Claúsulas.- En las claúsulas se mencionarán las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo.

Art. 25.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá tener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- II Si la relación de trabajo es para obra o tiempo indeterminado;
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- IV. El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y monto del salario;
- VII. El día y lugar de pago del salario;
- VIII. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al --

trabajador y al patrón,

Dentro de esta misma parte referente a cláusulas se se ñalarán también las obligaciones de carácter operativo generales, que deben guardar cada una de las partes -- dentro de la relación de trabajo.

### 3.- MANUAL DE BIENVENIDA

La orientación al nuevo empleado es básica para que éste pueda tener un conocimiento general de las políticas y procedimientos de la organización a la que recién llega; y este es el fin que debe perseguir un "Manual de Bienvenida".

Las características que deberá reunir son las siguientes:

- Que esté redactado de manera amistosa, accesible y amena.
- Que dé una imagen positiva de la empresa.
- Que esté lo más gráfico posible.
- Que la información que contenga sea veraz.

El contenido deberá ser:

- Una carta redactada cordialmente, que haga sen--



tirse al nuevo empleado que es parte de la empresa; de preferencia deberá ser firmada por el Director o Gerente General de la Organización.

- Historia de la organización.
- Estructuración de la misma, indicando la ubicación del puesto del nuevo empleado.
- Nombres y puestos de los principales directivos, así como de sus jefes inmediatos.
- Políticas generales de personal.
- Medidas disciplinarias.
- Horarios y días de pago.
- Prestaciones a las que tenga derecho.
- Información general como podría ser: horario para tomar sus alimentos; ubicación del servicio de comedor, sanitarios, enfermería, etc.

Anexo al manual o como complemento, se le entregará el "Reglamento Interior de Trabajo".

#### 4.- PRESENTACION

Habiéndose efectuado la contratación, entregado el "Manual de bienvenida" y después de sostener una charla - en el Departamento de Personal sobre los puntos tratados en éste, se hará la presentación del nuevo empleado dentro del área en la que va a trabajar.

Para tal efecto, el jefe de personal lo presentará a su jefe inmediato, éste a su vez lo presentará con quienes serán sus compañeros de trabajo, le indicará así mismo el sitio en el que deberá realizar su trabajo, - indicando en que consistirá el mismo y entregándole un tanto del "Manual de Procedimientos" respectivo, o --- bien, indicándole lugar, fecha y hora en donde le será impartido su adiestramiento e inducción.

Posteriormente le mostrará el lugar en donde deberá cobrar, la ubicación del comedor y otros servicios señalados en el "Manual de Bienvenida".

En algunas empresas tienen dentro de sus políticas, como complemento de la presentación de la bienvenida, ofrecer una comida o un almuerzo al personal de nuevo ingreso; ya sea en forma individual, en donde asistirá el jefe inmediato del empleado y algunos ejecutivos de la empresa, o bien en grupo, con todos los empleados - que ingresaron dentro de un mismo período y los principales ejecutivos de la organización.

## 5.- INDUCCION

El objetivo primordial es el de ayudar al recién ingresado a familiarizarse dentro de las funciones relati--vas al puesto que va a ocupar.

Después de haber sido presentado y ubicado dentro del área en la que va a desempeñar sus labores, se le orientará sobre las funciones específicas que debe desarro--llar, ya sea por medio de un manual de procedimientos o bien en un curso especial, en dichos casos se le in--dicarán:

- a) Los objetivos de la función que va a realizar.
- b) La descripción y ubicación de las áreas con las que tendrá relación directa o indirecta en el -- procedimiento que va a efectuar, así como las de limitaciones de sus respectivas responsabilida--des.

Las áreas antes mencionadas deberán señalarse en el orden en que intervienen.

Referente a este punto, es conveniente que se haga una visita a las instalaciones con el fin de que el empleado se familiarice.

- c) Las polítticas y lineamientos generales existen--tes en la realización de la actividad que va a -

ejecutar,

- d) Las operaciones que interviene dentro de cada -- procedimiento que tenga que realizar, explicando en que consiste cada una.
- e) Los formularios, registros, herramienta o maquinaria según sea el puesto de que se trate se utilizará para tal efecto.

Como último paso, se hará una explicación al nuevo empleado sobre las funciones de su puesto.

En este punto se deberá tener presente la información que nos proporcione el análisis de puesto, para evitar problemas como el de proporcionar al recién ingresado una incorrecta o incompleta información de la tarea -- que va a desempeñar, así como para adecuar esa información a las características del empleado.

Es frecuente que en muchas empresas, se les proporcione a los empleados de nuevo ingreso un curso de inducción general, en el cual, se les dé la información básica señalada en el "Manual de Bienvenida". Para tal -- efecto es recomendable sean homogenizados los grupos -- a los que se les impartirá.

C A P I T U L O   I V

EL LIC. EN ADMON., EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

## 1. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Partiendo de la base de que las personas son el recurso más importante con que cuenta una empresa, es necesario pensar en alguien que deba asumir la función de realizar y controlar los aspectos relacionados con estos recursos. Así vemos como es necesario que cada jefe dentro de cada área, deba estar capacitado para ser un jefe de personal.

Podemos también pensar en una persona que coordine y -- dirija todas las funciones de la administración de personal, con conocimientos específicos y capacidad profesional para desempeñar esta labor.

En cualquiera de las dos situaciones antes descritas, - el Licenciado en Administración puede prestar sus servi cios profesionales dentro del Departamento de Personal, cooperando en la planeación, revisión y organización -- del Personal de toda una empresa, o bien, dentro de un área determinada de ésta, pues cuenta con una preparac-- ción educativa suficiente para desarrollar esta actividad.

Desempeñando la función de jefe de personal, el Lic. en Administración debe asesorar a la gerencia en el esta-- blecimiento de políticas adecuadas de administración de recursos humanos, entre los que se encuentran las si -- guientes: políticas de admisión, desarrollo, capacita -- ción, relaciones humanas, incentivos, etc.

También deberá brindar su asesoría a cada área de la --

empresa para mantener un clima adecuado de relaciones humanas; ayudandoles a obtener al personal más idóneo a sus necesidades, así mismo deberá ayudar al personal a capacitarse y desarrollarse para buscar nuevas oportunidades y puedan adquirir más responsabilidades.

Otra de las funciones del Lic. en Administración es la de colaborar en la planeación de una empresa, en la cual intervienen los puntos de vista de todos los especialistas y directivos para colaborar a resolver los problemas que se relacionen con esta; como es el caso de la planeación del personal en la cual interviene o intervendrá, con el fin de poder atraer al personal a la organización en el momento y costo adecuado.

Por su conocimiento el Lic. en Administración es el profesionalista idóneo para orientar a la Gerencia a la mejor capacitación del recurso humano con el objeto de alcanzar el éxito deseado por una empresa, cuyo objetivo en este caso sería, el de conseguir el recurso humano más apropiado y lograr el mejor aprovechamiento del mismo.

Otra de las funciones que puede realizar el Lic. en Administración es la de colaborar en la coordinación de los problemas que presente cada área para poder enviar al personal adecuado y satisfacer los requisitos necesarios para cubrir las vacantes que solicitan las demás gerencias. Por lo que será necesario establecer las políticas y procedimiento de admisión necesarios para lo-

gar una adecuada selección del personal que pueda ayudar al logro de los objetivos fijados en la planeación.



C O N C L U S I O N E S

1.- Es de gran importancia dentro de la administración de recursos humanos, el establecer un correcto sistema de admisión de personal, pues es de esta forma como una empresa puede allegarse del personal idóneo y satisfacer sus necesidades para lograr una mayor integración y poder alcanzar sus objetivos propuestos.

2.- Para que una empresa se allegue del personal apropiado, es indispensable elaborar un adecuado proceso de reclutamiento, el cual, se deberá iniciar con un estudio de las necesidades de requerimientos de personal, tomando como base un inventario de recursos humanos, en el que se señalará la situación actual y a futuro del personal de la empresa. Así mismo, será necesaria la aplicación del análisis de puestos, que nos indicará las características que debe reunir el candidato para que pueda ocupar un puesto.

3.- La fijación de políticas referentes al proceso de reclutamiento tiene como objetivo el indicar la forma en que se va a efectuar éste y por lo mismo se les deberá prestar la mayor atención pues, en ellas se mencionarán las formas más convenientes de reclutamiento y las características deseadas en cada candidato para la adecuación al puesto requerido.

4.- Para obtener también una correcta selección de andidatos, se tiene que tener presente el no omitir ninguna fase de este proceso, para poder escoger aquellos con las características más afines al puesto, buscando con ésto un mayor desarrollo del futuro empleado y un-

beneficio a la empresa.

5.- El proceso de seleccionar a los candidatos se deberá hacer conforme un orden establecido, siendo el primer paso la clasificación de las solicitudes, posteriormente la entrevista preliminar, la aplicación de exámenes psicotécnicos, después una entrevista aclaratoria, verificación de los antecedentes del empleado y el examen médico correspondiente.

6.- Una vez que ha aceptado el candidato, se procederá a su contratación, para lo cual se efectuarán una serie de trámites administrativos, mismos que se iniciarán -- con la documentación que presenta el empleado para iniciar los trámites correspondientes ante el IMSS y el -- RFC, así como la firma de su contrato de trabajo, el -- cual deberá de incluir los datos necesarios señalados -- por la Ley Federal de Trabajo.

7.- Contratado el nuevo empleado se le proporcionará -- una orientación básica para introducirlo al puesto que ocupará, proporcionándole también un Manual que contenga los datos generales y las medidas disciplinarias de la empresa, así mismo le serán presentados su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.

8.- Introducido en el puesto se le proporcionará un -- adiestramiento ad-hoc a las funciones que desarrollará -- para familiarizarse con éstas y ayudarlo así a realizar mejor y más eficientemente su tarea.

9.- Dentro de la función de administración de recursos humanos es el Lic. en Administración un profesionalista con los conocimientos y preparación necesarias para realizar esta labor; prestando sus servicios como encargado de esta área o bien como asesor de la gerencia.

10.- En conclusión, el recurso humano es un factor determinante en la creación y el crecimiento de una empresa, y los procedimientos con que se cuenta para lograr la mejor captación de éste, será un paso determinante dentro de la planeación y desarrollo de cualquier empresa.

## BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION  
EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION.

Fernando Arias Galicia  
Ed. Trillas, México 1978

MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION

Ario Garza Mercado  
Colegio de México, 1981

EL ASPECTO HUMANO EN LA EMPRESA

Douglas Mc Gregor  
Ed. Diana, México 1977

MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

Dale Yoder  
Ed. CECOSA., México 1978

ADMINISTRACION DE PERSONAL. 1a. PARTE

RELACIONES HUMANAS

Agustín Reyes Ponce  
Ed. Limusa, México 1977

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Fernando Arias Galicia  
Ed. Trillas, México 1978

EL ANALISIS DE PUESTOS

Agustín Reyes Ponce  
Ed. Limusa, México 1978

ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Gordon Mc Beath  
Ed. Logos, México 1977

**ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Chruden y Sherman  
Ed. CECSA., México 1977

**ADMINISTRACION DE LA EMPRESA, 1a. PARTE**

Agustín Reyes Ponce  
Ed. Limusa, México 1976

**PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION**

Edgar H. Schein  
Ed. Prentice/Hall Internacional 1980

**ELABORACION DE ESCALAS DE ACTITUDES Y PSICOFISICA  
CLASICA**

Sidney A. Mannig, Edward H. Rosenstock  
Ed. Trillas, 1977

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS**

Andrew F. Sikula  
Ed. Limusa, 1979

**TEORIA DE LA MOTIVACION**

Robert C. Bolles  
Ed. Trillas, 1978

**ESTRUCTURA Y ELABORACION DE PRUEBAS DE SELECCION  
DE PERSONAL**

Ricardo Rivera Soler  
Ed. Limusa, México 1974

**LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO  
DE LA EMPRESA**

Tesis Profesional  
Fernando Sánchez Ríos  
ESCA, México, 1977

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

LEY DEL SEGURO SOCIAL

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
Ed. Porrúa, S. A.

BOLSAS DE TRABAJO.