

**FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y
PROCESO DE SELECCION**

- ANALISIS DE LA PRENSA COMO FUENTE DE RECLUTAMIENTO
- INVESTIGACION SOBRE FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y PROCESO DE SELECCION EN 32 LABORATORIOS QUIMICO-FARMACEUTICOS DEL D. F.

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

MA. ELENA TORRES DE LA CRUZ

JOSE CARLOS BASURTO PADILLA

JOSE MANUEL MEJIA AVILA

JUAN MANUEL JAUREGUI AGUILAR

México, D. F.

1 9 7 7



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.

**A la Universidad Nacional Autónoma de México
por la oportunidad brindada**

**A la Facultad de Contaduría y Administración
en cuyas aulas obtuvimos la victoria**

**A nuestros maestros
por todos los conocimientos recibidos**

**En especial a la maestra
Patricia Diez de Bonilla
Director del Seminario de Tesis
nuestro más profundo agradecimiento por
sus magníficos consejos y conducción**

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
RECLUTAMIENTO	4
A. Definiciones e importancia	
B. Fuentes de Reclutamiento	
B.1 Fuentes Internas	
B.2 Fuentes Externas	
C. Análisis de la prensa como fuente de reclu- tamiento	
C.1 Objetivos y muestra	
C.2 Método	
C.3 Resultados	
C.3.1 Excélsior	
C.3.2 El Universal	
C.3.3 Heraldó	
C.3.4 La Prensa	
C.3.5 Esto	
C.4 Conclusiones. Resumen Total	
C.4.1 Comportamiento de los periódicos	
C.4.2 Conclusiones sobre distribucio-- nes frontales e interiores	
C.4.3 Edad	
C.4.4 Sexo	
C.4.5 Experiencia	
C.4.6 Conclusiones sobre publicaciones diarias	
C.4.7 Experiencia obtenida	
CAPITULO II	
SELECCION	59
A. Definición e importancia	
B. Análisis de puestos	
C. Proceso de Selección	

CAPITULO III CONTRATACION	109
------------------------------	-----

- A. Bosquejo histórico
- B. Definición y clasificación de los contratos individuales de trabajo
- C. Definición y explicación del contrato colectivo de trabajo
- D. Prestaciones
- E. Aspecto administrativo de la contratación

CAPITULO IV INVESTIGACION EN 32 LABORATORIOS QUIMICOFARMACEUTICOS DEL DISTRITO FEDERAL, DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION	134
---	-----

- A. Objetivos de la investigación
- B. Explicación y prueba del cuestionario
 - B.1 Datos de control
 - B.2 Función de Recursos Humanos
 - B.3 Proceso de Selección
 - B.4 Contratación
 - B.5 Rechazo
 - B.6 Retiros
 - B.7 Orientación
- C. Ramo de actividad, universo y determinación de la muestra
 - C.1 Universo
 - C.2 Determinación de la muestra
- D. Aplicación de cuestionarios
- E. Presentación de resultados y comentarios a los cuadros de tabulación
- F. Conclusiones de la investigación

CAPITULO V CONCLUSIONES GENERALES	185
--------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	188
--------------	-----

INTRODUCCION

Nuestro mundo actual presenta problemáticas muy diversas en todos los campos que pueden analizarse desde muy distintos puntos de vista, y que requieren de la participación conjunta y entusiasta de equipos profesionales multidisciplinarios para su manejo y solución que nos lleven a condiciones mejores de vida y desarrollo.

La necesidad de las empresas de contar con personal cada vez más especializado, se hace, a la vez más apremiante, de mayor responsabilidad social. No es ya suficiente que dicho personal realice eficientemente su trabajo, que colabore con su jornada diaria a lograr los objetivos de la empresa; es de primordial importancia también que esa persona trabajadora, a cualquier nivel, reciba satisfacción personal en ese puesto como ser humano, que pueda realizarse para transmitir ese bienestar a todos los miembros de su comunidad.

¿Por qué? La vida y continuidad de las empresas, necesarias fuentes de trabajo y satisfactores, está condicionada por una situación socioeconómica y política de la comuni-

dad en que se desenvuelven, debe ser estable y armoniosa y propiciar su desarrollo y crecimiento. Ese ambiente adecuado de la comunidad sólo podrá lograrse si existe entre sus miembros justicia, libertad y condiciones de trabajo que proporcionen satisfacción y realización.

Esta fue la razón de integrar un estudio sobre lo -- que, dentro de nuestra área de conocimientos profesionales,-- consideramos como operación clave para ubicar al personal en el puesto en el que existe esa doble justificación: eficiencia y contribución de la empresa, satisfacción y realización personal para el ser humano.

De ahí la estructuración de nuestro estudio que comprende las primeras fases de lo que llamamos el Proceso de Recursos Humanos: el reclutamiento, la selección y la contratación. Nuestro objetivo fue el de identificarnos e interiorizarnos de estas fases del proceso, tanto desde el punto de vista teórico, que se trata en los primeros capítulos, como en la realidad de nuestro medio en estos aspectos que se presenta en el capítulo IV correspondiente a la investigación -- que realizamos en 32 laboratorios del Distrito Federal.

Sin pretender ser de ninguna manera un estudio exhaustivo, consideramos que en nosotros cumplió el objetivo --

de interiorizarnos en estas primeras fases del proceso que -
son las que verdaderamente deciden la ubicación del indivi--
duo en la empresa y determinan la obtención o no de esa sa--
tisfacción que vendrá a ser la fuente de armonía y bienestar
de su medio familiar y social y se reflejará en la situación
de su comunidad.

CAPITULO I

RECLUTAMIENTO

A. DEFINICIONES E IMPORTANCIA

"Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario" (Agustín Reyes Ponce).

"Es el allegamiento de los recursos humanos para el desempeño de una función en la empresa" (Armando Rodríguez, Gerente Administrativo de SOLVENTES Y PRODUCTOS QUIMICOS, S. A.).

"Búsqueda de elementos idóneos para la institución" (Srita. Isabel Melo, Encargada de la Unidad de Reclutamiento del Departamento de Selección del Personal del BANCO NACIONAL DE MEXICO, S. A.).

"Es la actividad de la empresa a fin de hacerse (búsqueda) de elementos humanos para la satisfacción de los requerimientos de sus puestos" (Sr. Vicente Villanueva Vega, -

L.A.E., Jefe de Comercio Exterior de OLIVETTI MEXICANA, S. -
A.).

"Hacerse de un archivo de posibles candidatos al sur-
gir una vacante" (Sr. Abel H. Treviño de la Garza, Subgeren-
te del Departamento de Bancos del Extranjero del BANCO NACIO-
NAL DE MEXICO, S. A.).

"Buscar una persona idónea que llene en un momento -
dado los requerimientos de una vacante que se presente" ----
(Srita. María Estela Monroy Corona, C.P.T., Jefe de Personal
de ARMADURAS METALICAS, S. A.).

En resumen y tomando en cuenta todas las definicio-
nes anteriores, con el valor que cada una de ellas merece, -
podemos afirmar que el Reclutamiento, siendo la primera fase
del Proceso de Selección de Recursos Humanos en las organiza-
ciones, procura obtener y tener candidatos viables para inte-
grar las plantillas actuales y futuras de la organización.

Dentro de un plan integral de Recursos Humanos, la -
fase de Reclutamiento debe tener un carácter de previsión, -
constante siempre, a fin de proveer en la calidad y cantidad
necesaria el material humano requerido por la organización.

La importancia de esta etapa del Proceso de Selec-
ción de Recursos Humanos es reconocida en las empresas gran-

des, con funciones especializadas, que conocen y valoran la necesidad de contar siempre con una cartera de todos los niveles, que pueda resolver las necesidades que el desarrollo de la empresa vaya presentando.

En el caso de las empresas pequeñas y medianas, en que no se cuenta con un plan integral de Recursos Humanos, generalmente esta fase se realiza sólo cuando se requiere personal, restándole la importancia que merece.

B. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Son aquellas que pueden ser utilizadas a través de transferencias, promociones y reposiciones de empleados, y para lo cual, una herramienta fundamental es el Inventario de Personal, o Records de Personal.

B.1 Fuentes Internas

Para muchos trabajos, la mejor fuente posible de nueva energía humana, podrá ser el mismo empleado de la organización.

Puede que estos trabajadores tengan una mejor comprensión del trabajo y un mejor entrenamiento para él, que -

cualquier trabajador de fuera.

Promoción. Se define generalmente como un movimiento hacia un puesto donde se aumentan las responsabilidades.

En cierto sentido, un aumento o mejora o ascenso de rango, se considera como un cambio que resulta en mayores ganancias, pero las ganancias aumentadas no significan esencialmente una promoción. Probablemente, la promoción coloca a los empleados en posición que llevan mayor prestigio, así como mayor cantidad o grado de responsabilidad.

Los planes de promoción se hallan íntimamente relacionados a los programas de entrenamiento que capacitan a los empleados a mejorarse ellos mismos justificando así el ascenso.

Transferencias. Una transferencia implica el cambio de un empleado de un trabajo a otro, así sin referencia especial a ningún cambio de responsabilidad o compensación.

Las transferencias pueden ocasionar, y de hecho ocasionan, cambios en las responsabilidades y deberes. Pueden también implicar cambios en la paga, pero esos son factores incidentales más bien que esenciales en la transferencia.

Pueden distinguirse dos tipos principales de transfe

rencia; el tipo más frecuente aparece cuando se aumenta o se reduce la necesidad de energía humana en un trabajo o departamento, entonces los empleados pueden ser transferidos de uno a otros trabajos o departamentos, con objeto de hacer frente a la demanda de cambios. Esos cambios se llaman transferencias de producción.

Hay otro segundo tipo importante, generalmente descrito como transferencia "de personal", que representa los cambios hechos para llenar las necesidades de los empleados, más bien que del patrón. Puede surgir de una variedad de causas, de las cuales, la más común es probablemente la colocación defectuosa, en la cual se ha puesto a trabajar a los empleados en labores inadecuadas a sus habilidades o intereses.

También puede emplearse la transferencia para mantener el interés del empleado y evitar la monotonía.

Recomendaciones de los Empleados. La fuente de abastecimiento más cercana a la propia institución, y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal.

Muchos patrones cultivan esas actividades contratantes entre sus empleados, y animan a que los trabajadores hagan recomendaciones. Las gerencias encuentran que un cuida-

doso cultivo de esas nominaciones paga buenos dividendos, -- tanto en la consecución de candidatos satisfactorios como en la conservación de la buena voluntad entre los empleados actuales. Hay algunos peligros en esta práctica, ya que la -- contratación basada en nominaciones hechas por los propios -- empleados, puede alentar camarillas familiares y los grupos-internos de amigos íntimos.

Sindicatos. En el caso de las empresas cuyos empleados estén sindicalizados, ésta es una fuente muchas veces -- obligada de reclutamiento de acuerdo con el Contrato Colectivo respectivo.

Debe tratarse por todos los medios de establecer los niveles de conocimientos y habilidades necesarios para cada- puesto cuando se trate con el sindicato como fuente de reclutamiento, a fin de que los candidatos que proponga verdaderamente llenen los requisitos de los puestos.

VENTAJAS DE LAS FUENTES INTERNAS

Las más importantes de ellas, pueden delinearse así:

1. Cambios a puestos de mayor responsabilidad y com- pensación. Esos cambios pueden ayudar a satisfa- cer a los trabajadores de interés y empuje.

2. Señalan a los trabajadores una "lealtad" por parte del patrón, que puede desarrollar una lealtad-recíproca por parte de sus trabajadores.
3. Permiten ajustes y colocación más satisfactoria para empleados descontentos de sus presentes asignaciones.
4. Pueden resultar en moral mejorada por parte de los trabajadores, con el inherente entusiasmo y mejor productividad.
5. Pueden ser menos costosas, en términos de costos de contratación, que los intentos de encontrar candidatos satisfactorios fuera de la empresa o agencia.
6. El proceso de inducción al nuevo puesto es más corto y menos costoso, ya que el empleado de hecho se encuentra integrado a la empresa.
7. De la misma manera existen ahorros en proceso de selección, de entrenamiento y de capacitación.

DESVENTAJAS DE LAS FUENTES INTERNAS

Aún cuando no hay patrón que mantenga la política de evitar del todo las fuentes internas, deben reconocerse algunos problemas o desventajas que entraña una contratación así.

1. Generalmente la promoción y los cambios dejan vacantes que deben llenarse con elementos del exterior. A menos que el empleado esté declinante, - cada cambio debe dejar una vacante que debe llenarse. Aún con una cadena de cambios, los últimos requieren contratación externa.
2. Razonablemente, puede hacerse la pregunta si una cadena de cambios y promociones puede ser no tan desorganizante que contrabalancee los defectos de las promociones en lo moral, la lealtad y la productividad.
3. La selección que para promoción se haga de un candidato escogido de entre un grupo de empleados, - puede crear un resentimiento y ocasionar cargos - de favoritismo. Esa situación crea frecuentemente descontento entre los empleados actuales.
4. La promoción interna restringe la introducción de nuevas ideas que pudieran seguirse como consecuencia de nuevos grupos de trabajo obtenidos del exterior.
5. Fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando - ya, en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que

se sancione a sus parientes o se les niegue un as
censo.

B.2 Fuentes Externas

Son aquellas que fuera de la empresa, representan po
sibilidades de adquisición de material humano.

Solicitudes espontáneas. En la mayoría de los casos,
se ven motivadas por la atracción que representa el presti--
gio de la empresa, por sus condiciones económicas, oportuni-
dades de empleo, horario, prestaciones, etc.

Los candidatos hacen sus solicitudes por correo o --
personalmente y poseen gran variedad de habilidades y conoci
mientos, y aunque esta fuente no sea de un alto porcentaje -
de candidatos aceptados, a todos ellos se les deberá tratar-
con amabilidad y cortesía, tratando de conservar una buena -
imagen de la empresa en el solicitante y el interés de todos
los aspirantes por trabajar en la compañía.

Estas solicitudes deberán estudiarse y evaluarse te-
niendo en cuenta el puesto que debe llenarse.

Las solicitudes espontáneas de personas que parecen-
adecuadas pero que no pueden ser contratadas de inmediato, -
deberán mantenerse archivadas, ya que estas personas podrían

representar una fuente de reclutamiento para futuras vacantes.

Agencias de colocación. Son oficinas que auxilian a las empresas realizando varias actividades, por ejemplo: reclutamiento, selección (estudios socioeconómicos, exámenes psicológicos, examen médico de admisión y periódicos, etc.), entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal.

Estas agencias realizan reclutamiento en diferentes niveles, como son: ejecutivo, administrativo, técnico, secretarial, obrero y de servicio doméstico. Pueden existir agencias que se especialicen en alguno de los anteriores, o que abarquen todos ellos.

Existen también las agencias que se dedican a un área en específico o en ellas, por ejemplo: ventas, administración, etc.

Todas estas compañías proporcionan empleados para trabajar de planta y eventualmente, según lo solicite la empresa interesada en cubrir una vacante.

La ventaja de esta fuente de reclutamiento es que las agencias de colocación pueden proporcionar los candidatos requeridos en un período de tiempo más corto, por tener relación permanente con los candidatos, además de efectuar

el reclutamiento en lugar de la empresa solicitante, ahorran do tiempo y esfuerzo económicamente valuable.

Su principal desventaja es el costo. Las compañías deben utilizar las agencias que les proporcionen los servicios y solicitantes necesarios a un costo que valga la pena pagar.

Instituciones Educativas. La creciente demanda de personal ha motivado que algunas empresas busquen a la persona deseada por medio de solicitudes a las bolsas de trabajo ubicadas en los centros educativos.

Si desean contratar a alguna secretaria, se recurre a las escuelas comerciales, y si se trata de contar con un pasante o titulado en alguna profesión, la solicitud deberá hacerse a Universidades y Tecnológicas.

Su ventaja es que es una fuente de reclutamiento sin costo alguno, además de proporcionar candidatos a un nivel deseado.

Su desventaja es que proporcionan personas que no cuentan, en la mayoría de los casos, con la experiencia requerida por las compañías.

Es bueno señalar la necesidad de establecer una comu

nicación constante entre empresas y Universidades y Tecnológicos, a fin de señalar cuáles son los requerimientos de las compañías para compararlos con los planes de estudio, y así poder hacer los cambios necesarios, con lo que se beneficiarán las empresas y los egresados que encontrarán un trabajo digno al terminar sus estudios.

En relación a lo anterior, es conveniente ampliar, - estableciendo los objetivos de los institutos educacionales - a fin de señalar las directrices de las relaciones de la empresa con esta fuente de reclutamiento.

Las instalaciones docentes, cubren el objetivo principal de educar y capacitar profesional y técnicamente a los jóvenes para su incorporación a las organizaciones.

Por lo tanto, hay un objetivo común para las empresas y las instalaciones educacionales: el de incorporar a la vida activa y productiva a la juventud con preparación cada vez mejor, para hacerla socialmente útil mediante la aplicación de sus conocimientos y el empleo de sus servicios. De aquí deben partir las regulaciones de las relaciones entre - ambos órganos sociales.

Bolsa de Trabajo. Hay empresas en las cuales se realiza la función o actividad de recabar información sobre las

vacantes dentro de la misma, sucursales o empresas afiliadas; a esta función se le denomina como bolsa de trabajo. En las instituciones educacionales tales como el Instituto Politécnico Nacional, Universidades, Tecnológicos, etc., también -- existe esta actividad, con la variante de que en dichas instituciones las vacantes existentes son solicitadas por las - empresas o instituciones privadas o bien gubernamentales.

En las empresas el funcionamiento de dichas bolsas - de trabajo está regulado por el Departamento de Personal o - de Relaciones Industriales. La prestación de dicho servicio es gratuita. A esta función no se le ha dado la importancia debida ya que en muy pocas empresas existe.

El funcionamiento de dichas bolsas de trabajo en la - institución educacional tiene como objetivo el satisfacer la necesidad creciente de demanda de profesionistas, y a su vez acomodar al pasante en un empleo que esté relacionado con su área de estudio.

El procedimiento a seguir es el siguiente: el interesado acude a la bolsa de trabajo solicitando una entrevista - para la empresa a la cual desea ingresar, posteriormente se - le dará aviso en forma oportuna del día, hora y lugar en ca - so de haber sido aceptado a dicha cita, acudiendo a ésta con

una carta expedida por la institución educacional a la cual acudió.

Esta fuente de reclutamiento es positiva, ya que la empresa al satisfacer sus necesidades de personal ayuda a -- las instituciones educacionales proporcionando empleo a su -- población estudiantil y poniendo en práctica la teoría impar- tida por dichas instituciones.

Las bolsas de trabajo en las empresas son poco fre- cuentes, sin embargo, dan buen resultado pues constituyen -- una fuente de reclutamiento.

Medios masivos de comunicación. La empresa, al ver- que no existe dentro del inventario el candidato deseado, re currirá a sus fuentes de reclutamiento, entendiendo éstas co mo los medios de que se vale una organización para allegarse de candidatos viables.

Uno de estos son los medios masivos de comunicación: Prensa, Radio, Televisión y Revistas Especializadas.

Consideramos a los medios masivos de comunicación co mo la herramienta conceptual para describir el proceso de co municación de masas. Estos están influenciados por condiciones- sociales, políticas, culturales y económicas en las cuales -

operan.

Prensa. Es un medio de comunicación que tiene como objetivo hacer llegar su mensaje gráfico y económico al mayor número de personas.

El espacio publicitario en los periódicos, generalmente se cotiza a tanto por línea.

Para indicar la importancia de la prensa, enumeraremos algunas ventajas:

1. Su extensa cobertura.
2. El hecho de que los anunciantes pueden seleccionar los periódicos en la localidad deseada.
3. Una ventaja importante de los periódicos es su oportunidad. Una campaña puede iniciarse y suspenderse rápidamente.
4. La gente lee los anuncios cuando está dispuesta a consumir lo anunciado.
5. Los periódicos proporcionan una mejor presentación visual.
6. Se editan frecuentemente y así se aprovecha el gran principio de la publicidad: la repetición.

La Radio. La publicidad en la radio sólo se remonta

a 1922 aproximadamente. La radio como medio publicitario ha hecho progresos tan rápidos que el ingreso anual por difusiones lo ha colocado en tercer lugar entre los distintos medios de comunicación. Sólo lo exceden los periódicos y el correo directo.

Las posiciones dominantes que ha adquirido la radio durante su corta historia en el campo de la comunicación, y consecuentemente de las actividades publicitarias, se revela observando las estadísticas.

La radio tiene como ventajas atractivas la infinidad de formas de utilizar el sonido y el lenguaje para atraer la atención, así como su amplio auditorio. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que su vida dura precisamente la vida de la transmisión.

La Televisión. Es uno de los nuevos medios de comunicación que se ha venido colocando como uno de los principales; se remonta a 1939. En México, este medio de comunicación es poco usado como medio de reclutamiento por su elevado costo. Sin embargo, hay empresas que sí la utilizan, considerando que al estar demandando solicitantes, a la vez se está dando publicidad a la organización simultáneamente.

Revistas Especializadas. Las revistas de este tipo contienen artículos de interés para ciertos mercados: técnicos, de negocios, profesionales, etc. Pueden por lo tanto ser buenas fuentes de reclutamiento para ciertos niveles. Debe estudiarse antes de utilizarse su distribución y su tipo de lectores.

Comunicación Interempresarial. Existen asociaciones, cámaras (estas últimas por Ley) que agrupan empresas de los mismos ramos de actividad, con necesidades y problemas similares, con el propósito principal de servir de vehículo de comunicación con el sector público. Estos organismos que en nuestro país han logrado probar su eficacia como defensores de los intereses de sus integrantes, pueden probar ser fuente de reclutamiento para las mismas.

Asociaciones Profesionales. Las asociaciones profesionales que agrupan miembros de la misma profesión para representatividad oficial pueden ser, a través de sus particulares órganos o medios de comunicación, magníficas fuentes de reclutamiento para puestos de carácter ejecutivo y técnico.

C. ANALISIS DE LA PRENSA COMO FUENTE DE RECLUTAMIENTO

C.1 Objetivos y Muestra

Investigar y saber que tan importantes son los medios masivos de comunicación como fuentes de reclutamiento, específicamente la prensa.

Tener un panorama amplio de los puestos que para los diferentes niveles las empresas están solicitando, así como de sus requerimientos.

Universo de la Investigación:

Novedades	La Prensa
Universal	Estadio
Heraldo	Fíguro
Excélsior	Ultimas Noticias
El Día	Ovaciones
Diario de México	Afición
Diario de la Tarde	Avance
El Sol de México	La Extra
El Nacional	Universal Gráfico
Esto	

Del universo se clasificaron los periódicos de acuerdo a su volumen, tomando principalmente los que incluyen sec

ciones de anuncios clasificados.

Nuestra muestra quedó representada de la siguiente manera:

Periódicos grandes: Universal, Excélsior y
Heraldo de México

Periódicos pequeños: La Prensa y Esto

C.2 Método

1. Para llevar a cabo el análisis, se determinaron cinco niveles, según las funciones que van a desempeñar las personas solicitadas:

A. Directivos. Aquí se incluyen a personas no profesionistas, que van a desempeñar funciones de alta jerarquía. Ejemplo: Gerente de Ventas, Subgerente de Crédito y Cobranzas, Jefe de Personal, Jefe de Producción, y otros.

B. Profesionistas y Pasantes. Todos aquellos en los que se especifica que la persona debe tener una carrera universitaria o politécnica, o que sea pasante de la misma.

C. Empleados. Todos aquellos que realizan una función administrativa. Ejemplo: Secretarías Ejecutivas o Bilingües, Auxiliares de Contabilidad, Cajeras, Promotoras, ---

etc. También se incluyen en este nivel a los Vendedores que, aunque no realizan labores de oficina, se les considera como empleados.

D. Obreros. Aquí se incluyen a todas las personas que llevan a cabo labores manuales o domésticas. Ejemplo: - Carpinteros, Ebanistas, Peluqueros, Costureras, Manicuristas, Jardineros, Sirvientes, etc.

E. Función no Especificada. Este nivel abarca todos aquellos anuncios en los cuales no se menciona el trabajo a desempeñar.

El procedimiento que seguimos con el fin de identificar los diferentes niveles y sus requerimientos en los anuncios, fue subrayando con diferentes colores y letras de la siguiente manera:

<u>Niveles</u>	<u>Color</u>	<u>Letra</u>
Directivo	Azul	A
Profesionistas y Pasantes	Rojo	B
Empleados	Verde	C
Obreros	Amarillo	D
No especificado	Anaranjado	E

2. Los requerimientos que se tomaron para clasificar

los anuncios fueron:

	Hombre
Sexo:	Mujer
	Indiferente
	Mayor de 30 años
Edad:	Menor de 30 años
	Indiferente
	Con experiencia
Experiencia:	Sin experiencia
	Indiferente

3. Las páginas a tabular fueron:

En secciones de clasificados: Frontales e Interiores.

En otras secciones no especializadas (espectáculos, sociales y deportes): Frontales.

4. Los días escogidos fueron dos de cada día de la semana durante un mes, tomándolos por parejas en la primera y tercera semanas, y en la segunda y cuarta en forma salteada.

5. Por medio de conteo se elaboraron las tablas con los resultados obtenidos.

Notas específicas:

1. En la investigación se tomaron en cuenta el número de personas que contenía cada anuncio.

2. Los anuncios que mencionaban en plural las solicitudes se tomaron como dos en cada nivel, excluyendo en este caso a los ejecutivos que regularmente no se solicitaban en esa forma.

3. Si el anuncio indicaba el número de personas solicitadas, se tomaba éste así para el conteo.

4. Las solicitudes de agencias de colocación no se tomaron en cuenta para la investigación, debido a que no pudimos hacernos de datos que nos pudieran acercar al menos, a un promedio.

5. Elaboración de tablas:

a) En las tablas de porcentajes generales, las cifras de .4 y menores no se tomaron en cuenta para el conteo; ejemplo: 3.4 se tomó como 3.0%. En las cifras de .5 y mayores se tomó el número entero siguiente; ejemplo: 5.5 se tomó como 6%.

b) En la tabla semanal se promediaron los días --

por parejas; ejemplo: dos lunes, dos martes, -
etc. Lo anterior fue debido a las variaciones
existentes entre ellos.

C.3. - RESULTADOS.

CUADRO I. "EXCELSIOR"
Distribución en Secciones por Niveles.-

Paqs. \ Nivs.	A		B		C		D		E		Total:
	Paqs.	Nivs.									
FRONTAL.	30	3.9	240	31.7	420	56.5	60	7.9			750 100
INTERIOR.	80	1.7	676	12.6	2830	56.2	1700	25.8	186	2.7	5040 100
T O T A L :	110	2.0	916	15.1	3250	56.2	1360	23.5	186	3.2	5790 100

CUADRO II.

Requisición de Niveles por Secciones.-

FRONTAL.	30	25.4	240	27.4	420	13.1	60	4.4			750 13.0
INTERIOR.	80	74.6	636	72.6	2830	86.9	1300	95.6	186	100	5040 87.9
T O T A L :	110	100	876	100	3250	100	1360	100	186	100	5790 100

CUADRO III.

Requisición de Niveles por Sexo.-

Paqs. \ Nivs.	A		B		C		D		E		Total:
	Paqs.	Nivs.									
H O M B R E .	72	61.0	500	66.2	650	20.0	376	27.6	32	17.2	1710 29.5
M U J E R .	4	3.4	16	1.8	208	62.2	888	65.3	86	46.2	3020 52.1
No Menciona .	42	35.6	260	32.0	500	17.8	96	7.1	68	36.6	1060 18.4
T O T A L :	118	100	876	100	3250	100	1360	100	186	100	5790 100

CUADRO IV.

Requisición de Niveles con o sin Experiencia.-

C/EXPERIENCIA.	82	69.5	572	65.3	2054	63.0	160	132			2880 49.8
S/EXPERIENCIA.			96	11.0	94	2.9	10	.7			200 3.5
No Menciona .	36	30.5	200	23.7	1110	34.1	1170	86.1	186	100	2700 47.7
T O T A L :	118	100	876	100	3250	100	1360	100	186	100	5790 100

CUADRO V.

Requisición de Niveles por Edad.-

Menor 30 Años.	8	6.8	122	13.9	344	10.6	72	5.3			526 9.4
Mayor 30 Años.	20	15.9	106	12.1	1100	3.1	38	2.8			264 4.6
No Menciona .	90	76.3	648	74.0	2814	86.3	1250	91.9	186	100	4990 86.0
T O T A L :	118	100	876	100	3250	100	1360	100	186	100	5790 100

C.3 Resultados

C.3.1 EXCELSIOR

Cuadro 1:

Las páginas frontales son utilizadas en su mayor parte para los niveles Ejecutivos (A), Profesionistas (B), y Empleados (C), observándose una primacía en el nivel Empleado (C).

El nivel Obrero (D) es poco común en las páginas --- frontales.

Las páginas interiores son dedicadas en su mayoría a solicitudes de nivel Empleado, con esto nos damos cuenta que es un periódico que se enfoca en gran parte a este nivel.

En las páginas interiores el nivel Obrero obtiene casi su totalidad; y los empleados no especificados, nivel (E) tienen una absoluta totalidad.

Tanto el Nivel Ejecutivo como el Nivel Profesionista se localizan también en las páginas interiores, pero no tanto como en las frontales.

En general, el número de empleos solicitados es mucho muy alto en las páginas interiores en consideración con las páginas frontales.

Cuadro 2:

Para sacar una conclusión en relación a las páginas frontales e interiores con cada uno de los niveles, debemos considerar la parte final de las conclusiones del cuadro 1, ya que como se dijo, los empleados solicitados en las páginas interiores son muy altos (87%) en comparación con las páginas frontales (13%). Considerando lo anterior, es lógico que los porcentajes en páginas interiores sean mayores que los de las páginas frontales en todos los niveles.

Sin embargo, podríamos decir que las páginas frontales son dirigidas a los niveles Ejecutivos, Profesionistas y Empleados, y que las páginas interiores son dedicadas a los niveles Empleados (por ser éste un periódico dirigido a ese nivel), Obreros y Empleados no especificados.

Cuadro 3:

En este cuadro se puede observar que en el nivel Ejecutivo el sexo masculino obtuvo un mayor porcentaje. El número de empleos que no especifica sexo es todavía mayor que el de empleos que solicita mujeres. Esto se podría explicar como que la empresa considera que contratar a una mujer en vez de un hombre resulta más costoso a largo plazo.

En el nivel Profesionista sucede lo mismo. Casi ---

siempre se solicitan profesionistas o pasantes jóvenes y que estén dispuestos a viajar. Lo anterior también restringe en cierto modo las solicitudes del personal femenino.

Para el nivel Empleado, en su mayoría solicitan mujeres, ocupando el segundo lugar el sexo masculino. Este número representa una tercera parte del total de las solicitudes de mujeres.

En el nivel Obrero, sucede lo mismo que en el nivel-Empleado, el sexo femenino ocupa un alto porcentaje en el número de empleos solicitados, probablemente por el nivel de solicitudes de empleos domésticos. El porcentaje 27.6 representa solicitudes de carpinteros, plomeros, etc., actividades propiamente masculinas.

Cuadro 4:

En el nivel Ejecutivo, generalmente se pide experiencia en un 69.5%. No hay solicitudes de empleo en las cuales se especifique que no requieren experiencia; sin embargo, -- existe un porcentaje de 30.5 que no especifica ese requisito.

En el nivel de Profesionistas es alto el porcentaje que requieren con experiencia; sin embargo, hay un 11% que -- especifica que no importa la experiencia, y un aceptable --- 23.7% que no mencionan ese requerimiento; esto se explica ya

que al solicitar un profesionalista o pasante va a ser gente - que apenas ha terminado sus estudios, o bien, están dentro - de ellos.

A nivel Empleado también es alto el porcentaje que - piden con experiencia, mucho muy bajo el que piden sin expe- riencia y un regular porcentaje que no lo menciona.

Podríamos decir que lo anterior se debe a una sobre- población de personas conocedoras de estas actividades (se- cretarias bilingües, secretarias ejecutivas, mecanógrafas, - taquígrafas, recepcionistas, etc.), sobrepoblación que hace- posible que se esté en condiciones de exigir la experiencia- requerida para cubrir la vacante.

En el nivel Obrero sucede que es bajo el número de - solicitudes de empleo que requieren experiencia, pero tam- bién es bajísimo el porcentaje de éstas que mencionan que no tiene importancia. Por lo general es indiferente la expe- riencia a este nivel Obrero con un 86.1%.

Podemos afirmar pues, que el factor experiencia es - más importante entre mayor responsabilidad involucre el pue- to a llenar.

Cuadro 5:

Otro de los requerimientos analizados es el que respecta a la edad. En este cuadro podemos observar que en el nivel Ejecutivo se pide gente que sea mayor de los 30 años - en mayor proporción que los que se solicitan de menor edad a ese número de años, esa es una característica del puesto; -- sin embargo, el gran volumen de anuncios no menciona ese requerimiento.

En el nivel Profesionistas o Pasantes es lo contrario que en el nivel anterior; o sea que se solicita para este nivel personal menor de 30 años.

En un gran volumen, el 74% de anuncios no menciona - ese requerimiento.

En el nivel Empleados, también solicitan gente joven, menor de 30 años, pero también el gran volumen hace caso omiso de la edad.

Consideramos que esto da base a pensar en las características de la gente joven como ideales para las empresas, pero también en sus necesidades, responsabilidades, etc.

En el nivel Obrero, es completamente innecesario este requerimiento, ya que en casi su totalidad no lo mencio--

nan (91.9%), y apenas un 5.3% para los menores de 30 años, y un 2.8% para mayores de esa edad.

Lo anterior se puede deber a que la actividad realizada es meramente manual, por lo que las empresas no prestan importancia a dicho requerimiento, también puede deberse a la gran cantidad de gente que puede efectuar estos trabajos que son de rápido aprendizaje.

Cuadro 6:

Para el nivel Ejecutivo se puede observar que el número más alto de requisiciones es el día domingo, probablemente porque las personas a las que va dirigido tienen mayor acceso a leer los periódicos ese día. Los días en los cuales es muy bajo el porcentaje son los primeros días de la semana.

En el nivel Profesionista sucede lo mismo que el nivel anterior y los días menos usuales son los jueves y viernes.

En el nivel Empleado el día más favorable para la emisión de estas solicitudes es el lunes, aunque el martes y el domingo tienen un porcentaje bastante aceptable. Los porcentajes van disminuyendo conforme va transcurriendo la semana.

CUADRO VI.-

Volumen de Requisiciones por Dias.-

dias Nivs.	LUNES.		MARTES.		MIER.		JUEVES.		VIERNES		SABADO.		DOMINGO.		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
A	3	0.5	3	0.7	2	0.5	12	3.2	2	0.6	2	0.8	35	6.7	59	2
B	84	13.3	71	16.9	53	13.9	42	11.4	39	11.8	31	13	110	21.2	438	15.1
C	424	67.1	263	62.5	219	57.3	218	58.9	120	36.8	95	39.9	290	55.9	1629	56.2
D	105	16.6	72	17.1	88	23	90	24.3	150	46.4	105	44.1	70	13.5	600	23.5
X	16	2.5	12	2.8	20	5.3	8	2.2	10	5.4	5	2.2	14	2.7	93	3.2
Total:	632	100	421	100	382	100	370	100	329	100	238	100	519	100	2099	100

632	22.2	421	14.5	382	13.2	370	12.7	329	11.3	238	8.2	519	17.9	100
-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	-----	-----	------	-----

En el nivel Obrero, los días idóneos son los viernes, sábado y lunes; siendo el día menos adecuado el domingo, con trariamente a los niveles superiores.

Para el nivel de Empleos no especificados, estos --- anuncios varían en el día de su mayor emisión, o sea que no- se detectó un día específico o idóneo para él.

CUADRO I.- "UNIVERSAL".
Distribución en Secciones por Niveles.-

Paginas. Nivel.	A	B	C	D	E	F	Total:					
FRONTAL.-	26	2.9	118	13.0	609	67.3	131	14.5	21	2.3	905	100
INTERNAS.-	136	0.5	756	2.7	966	34.2	1022	52.4	2802	10.22	267	100
Frontal/O.Sección.	6	1.2	70	143	295	605	88	18.1	29	5.9	480	100
T O T A L :	168	0.6	944	13.2	1056	104	1504	50.7	292	19.9	2660	100

CUADRO II.

Requisición de Niveles por Sección.-

Rags. Nivel.-	A	B	C	D	E	Total:						
FRONTAL.-	26	15.8	118	12.50	609	5.76	131	0.87	21	0.71	905	3.05
INTERNAS.-	136	80.95	756	80.08	966	91.44	1022	90.54	2892	90.30	267	87.70
Frontal/O.Sección.	6	3.57	70	7.42	295	2.80	88	0.59	29	0.90	480	1.65
T O T A L :	168	100	944	100	1056	100	1504	100	2942	100	2660	100

CUADRO III.

Requisición de Niveles por Sexo.-

Sexo- Nivel-	A	B	C	D	E	Total:						
HOMBRE.	125	74.4	617	65.4	2373	22.5	10399	691	96	32.0	14402	47.5
MUJER .	5	3.0	32	3.4	464	44.0	3604	24.0	110	37	930	1.7
INDIFERENTE .	38	22.6	295	31.2	3544	33.5	1038	6.9	864	29.4	577	10.5
T O T A L :	168	100	944	100	1056	100	1504	100	2942	100	2660	100

CUADRO IV.

Requisición de Niveles con o sin Experiencia.-

Exper. Nivel.	A	B	C	D	E	Total:						
Con Experiencia.	152	90.5	707	74.9	6016	50.9	4760	31.7			11335	39.2
Sin Experiencia.			2	0.2	131	1.3	105	0.7	7	0.2	245	0.8
Indiferente.	16	9.5	235	24.9	4418	41.9	10167	67.2	2935	99.8	1720	60.0
T O T A L :	168	100	944	100	1056	100	1504	100	2942	100	2660	100

CUADRO V.

Requisición de Niveles por Edad.-

Edad.- Nivel.	A	B	C	D	E	Total:						
Menos de 30 Años.	32	19.1	198	21.0	1632	15.4	1454	9.7	360	12.5	3684	12.4
Más de 30 Años.	51	36.3	128	17.6	285	2.7	180	1.3	28	1.0	690	2.3
Indiferente.-	75	44.6	618	65.4	864	81.8	13399	0.0	2546	86.5	2526	85.3
T O T A L :	168	100	944	100	1056	100	1504	100	2942	100	2660	100

C.3.2 EL UNIVERSAL

Cuadro 1:

Del total de anuncios analizados en la investigación, se encontró que una gran parte de ellos se enfocan a los niveles obreros y empleados.

La distribución de las páginas frontales e interiores lo muestra gráficamente.

En la sección frontal, un 67.3% de anuncios requieren personal de nivel Empleado, y los siguientes porcentajes representativos, 13 y 14.5% requieren, en proporciones casi-iguales, obreros y profesionistas y pasantes.

En la sección frontal de otras secciones, estos porcentajes se repiten. El enfoque es en primer término a nivel Empleados, y en segundo lugar a Obreros y Pasantes y Profesionistas.

La sección interior tiene una distribución diferente: 52.4% requiere personal Obrero y un 34.2% Empleados.

Cuadro 2:

Este cuadro se ve afectado por el enorme número de - anuncios en páginas interiores en todos los niveles con relación al total de anuncios en páginas frontales.

Sin embargo, es necesario mencionar aún así, los niveles Ejecutivo y Profesionistas y Pasantes, pueden localizar un mayor porcentaje en las secciones frontales, en tanto que una inmensa mayoría de las oportunidades para los niveles Empleados y Obreros se encuentra en las páginas interiores.

Cuadro 3:

De las 29,660 personas solicitadas en todos los niveles, el 48.8% requieren al sexo masculino, lo que nos hace pensar que existe aún poca participación de la mujer, ya que éstas sólo alcanzan un 31.7%, probablemente debido a la naturaleza del trabajo.

En el nivel Ejecutivos, el 74.4% son hombres, ya que como anteriormente se dijo, es debido a la naturaleza del trabajo. En este tipo de puestos se exige dinamismo, habilidad en el manejo de personal, firmeza de carácter, disponibilidad para trabajar, etc. Lo anterior también sucede en el nivel de Profesionistas y Pasantes. En el nivel de Empleados se solicita mayor número de mujeres (44%), ya que aquí se localizan puestos que por costumbre se han adjudicado a la mujer, tales como secretarias, mecanógrafas, etc. En el nivel Obrero se observa nuevamente la preferencia por el sexo masculino con un 61.1%, ya que el trabajo a desempeñar re

quiere de fuerza y características inherentes al hombre. El porcentaje en el sexo femenino (24%) que puede considerarse alto se debe a la gran demanda de personal doméstico. Dentro del nivel que no especifica el tipo de empleo, los porcentajes son casi iguales.

Cuadro 4:

Aquí se observa que en los anuncios en que se pide experiencia los porcentajes van disminuyendo según el nivel. El porcentaje es mayor con un 90.5% para el nivel Directivo.

Respecto al nivel de Profesionistas y Pasantes, el porcentaje es de 74.9, ya que es de esperar que el profesional lleve a cabo con éxito las funciones que le son asignadas. Le sigue el nivel de Empleados con un 56.9%, puesto que para este tipo de trabajo se requiere eficiencia y habilidad en el manejo de cierto tipo de máquinas.

En el nivel Obrero la experiencia ocupa sólo el 31.7%.

Por lo que respecta al nivel de Empleos no especificados, ningún anuncio menciona este requerimiento, ocupando este nivel un 99.8%.

Cuadro 5:

Aquí se observa que en la mayoría de los anuncios no

mencionan la edad requerida en un 85.3% del total. Suponemos que se desea gente joven, ya que la clasificación de mayores de 30 años sólo alcanza un 2.3%.

En el nivel Directivo, por el contrario, existe un 36.3% de requisición de más de 30 años y un 44.6% muy representativo donde no especifican una edad, lo cual eleva el promedio de edad aceptado en este grupo respecto de los demás.

Cuadro 6:

El resultado de este cuadro ofrece las siguientes observaciones:

Para el nivel Ejecutivo, se localizan los días más propicios en oportunidades durante los primeros de la semana, siendo el domingo el de menor volumen.

Para los niveles Profesionistas y Pasantes y Empleados, son los días lunes y martes los mejores, ocupando el domingo el tercer lugar para cada nivel, respectivamente.

Para los niveles Obrero y no especificados se observa una tendencia diferente, aún cuando los lunes y martes son los mejores días, en el viernes se vuelve a tener gran número de oportunidades para ambos.

CUADRO VI.- "UNIVERSAL".

Volumen de Requisiciones por Dias.-

días nivel.	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
	Lunes		Martes		Miercoles		Jueves		Viernes		Sabado		Domingo		Total:	
A	17	20	20	23.5	17	20	11	12.9	8	9.4	7	8.3	5	5.9	85	100
B	128	27	90	19.1	43	9.1	33	7	65	13.8	41	8.7	72	15.3	472	100
C	1200	22.6	1029	19.5	639	12.1	584	11.1	800	15.1	357	6.8	676	12.8	5285	100
D	1642	21.8	1617	21.5	838	11.1	691	9.2	1291	17.2	754	10	689	9.2	7522	100
E	423	28.7	280	19.1	162	11	90	6.1	252	17.1	133	9	133	9	1473	100
Total:	3410	23	3036	20.5	1699	11.5	1409	9.5	2416	16.2	1292	8.7	1575	10.6	14837	100

A	B	C	D	E	Total:						
85	0.6	472	3.2	5285	35.6	7522	50.7	1473	9.9	14837	100

CUADRO I. " HERALDO ".-

Distribución de Secciones por Niveles.-

Paga.	Niv.	A		B		C		D		E		Total:	
FRONTAL.-				14	15.4	49	55.7	25	28.4			88	100
INTERIOR.-	3	0.5	39	6.7	236	42.2	148	26.3	137	24.3	564	100	
TOTAL:	3	0.4	52	0.9	287	44.0	173	26.0	137	21.0	652	100	

CUADRO II.

Requisición de Niveles por Secciones.-

FRONTAL.-			14	26.9	49	17.1	25	14.5			88	100
INTERIOR.-	3	100	39	73.1	236	82.9	148	85.5	137	100	564	66.5
TOTAL:	3	100	52	100	287	100	173	100	137	100	652	100

CUADRO III.

Requisición de Niveles por Sexo.-

Paga.	Niv.	A		B		C		D		E		Total:	
HOMBRE.-				15	26.9	8	2.8	71	41			94	14.4
MUJER.-				2	2.8	139	48.4	95	54.9	66	48.2	392	66.3
No Funciona.-	3	100	35	67.3	140	48.2	7	4.1	71	51.9	356	59.2	
TOTAL:	3	100	52	100	287	100	173	100	137	100	652	100	

CUADRO IV.

Requisición de Niveles con o sin Experiencia.-

C/EXPERIENCIA.-	2	66.7	35	67.3	105	36.6	34	19.7			176	27
S/EXPERIENCIA.-					10	3.5					10	1.5
No Funciona.-	1	100	17	32.7	172	59.9	139	80.3	137	100	486	74.5
TOTAL:	3	100	52	100	287	100	173	100	137	100	652	100

CUADRO V.

Requisición de Niveles por Edad.-

Menor 30 Años.			6	11.4	37	12.9	3	1.7	66	48.2	114	17.5
Mayor 30 Años.			11	21.1	14	4.9	4	2.3	23	16.0	52	8
No Funciona.-	3	100	33	67.5	236	82.2	166	96	46	35	486	74.5
TOTAL:	3	100	52	100	287	100	173	100	137	100	652	100

C.3.3 HERALDO

Cuadro 1:

La distribución en las secciones frontal e interior por niveles es muy importante. Las páginas frontales son en un porcentaje muy amplio para los niveles Empleados y Obreros. Para el nivel Ejecutivo, sólo se encontró un anuncio - en páginas interiores.

La distribución en interiores sigue la misma proporción que el número total recibido por niveles, en el nivel - Empleados es fuertemente predominante con un 44%.

Cuadro 2:

Para todos los niveles existe una mayor proporción - de oportunidades en las páginas interiores que en la página frontal; sin embargo, el porcentaje de oportunidades para el nivel Profesionistas y Pasantes en la página frontal es muy representativo con un 26.9% sobre su total de oportunidades.

Cuadro 3:

En este cuadro destaca el porcentaje de solicitudes - que para los niveles Empleados y Obreros se hace del sexo fe menino en un 48.4% y 54.9% respectivamente del total de anun cios para estos niveles; incluso, para el mismo nivel en el cual no se informa el tipo de actividades a realizar con un-

48.2% del total de anuncios para ese nivel.

También destaca el nivel de Profesionistas y Pasantes sucediendo lo contrario, ya que para éste se solicita el 28.9% de hombres, y únicamente el 3.8% de mujeres (el 67.3% restante no menciona preferencia).

Cuadro 4:

En cuanto a experiencia, encontramos que para el nivel Directivo el 66.7% es solicitado con experiencia, y el 33.3% restante no lo menciona; casi idéntico caso para el nivel de Profesionistas o Pasantes para el cual el 67.3% es solicitado con experiencia.

Para los demás niveles, encontramos que es mucho mayor el porcentaje que no menciona esta característica, que aquellos que la requieren.

Cuadro 5:

Respecto a la edad, cabe mencionar que para todos los niveles (excepto para el de no especificados), el mayor porcentaje de propuestas de empleos no mencionan esta característica.

Sin embargo, podemos mencionar que respecto a ese porcentaje que sí lo menciona, en los niveles Empleados y no

especificados es mayor el porcentaje que solicitan de personas menores de 30 años que el del que se menciona de mayores de 30 años.

Cuadro 6:

Los días más propicios para localizar propuestas de trabajo son los días domingo y lunes de cada semana, principalmente para el nivel de Empleados que en todos los días -- destaca enormemente.

Es muy interesante hacer notar que para el nivel Ejecutivo únicamente se registró un anuncio el día domingo y -- que para el nivel Profesionistas y Pasantes no se registró -- ningún anuncio el día lunes.

CUADRO VI. " HERALDO "

VOLUMEN DE REQUISICIONES POR DIAS.

Días Nivs.	# %		# %		# %		# %		# %		# %		# %		# %	
	LUNES		MARTES		MIER.		JUEVES		VIERNES		SABADO		DOMINGO		TOTAL	
A													1	1.4	1	0.3
B			2	5	1	3.4	1	2	5	8.6	5	9.4	9	12.7	23	6.3
C	53	85.5	18	45	14	48.3	21	42	23	39.7	26	49.1	24	33.8	179	49.3
D	5	8.1	8	20	8	27.6	16	32	12	20.7	8	15.1	19	26.8	76	20.9
E	4	6.4	12	30	6	20.7	12	24	18	31	14	26.4	18	25.3	84	23.2
TOTAL	62	100	40	100	29	100	50	100	58	100	53	100	71	100	363	100

62	17.1	40	11	29	8	50	13.8	58	16	53	14.6	71	19.5	100
----	------	----	----	----	---	----	------	----	----	----	------	----	------	-----

CUADRO I. " PRENSA "

Distribución de Secciones por Niveles.

Pags.	Nivs.	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
		A	B	C	D	E	TOTAL						
FRONTAL													
INTERIOR				86	33.9	141	55.5	27	10.6	254	100		
TOTAL:				86	33.9	141	55.5	27	10.6	254	100		

CUADRO II.

Requisición de Niveles por Secciones.

FRONTAL.													
INTERIOR.				86	100	141	100	27	100	254	100		
TOTAL:				86	100	141	100	27	100	254	100		

CUADRO III.

Requisición de Niveles por Sexo.

Reqs.	Nivs.	A	B	C	D	E	TOTAL				
HOMBRE.				5	5.8	109	77.3	114	44.9		
MUJER.				77	89.5	31	22	6	22.2	114	44.9
No menciona:				4	4.7	1	.7	21	77.8	26	10.2
TOTAL:				86	100	141	100	27	100	254	100

CUADRO IV.

Requisición de Niveles con o sin Experiencia.

C/EXPERIENCIA				5	5.8	35	24.8			40	15.7
S/EXPERIENCIA						2	1.4			2	.8
No menciona:				81	94.2	104	73.8	27	100	212	83.5
TOTAL:				86	100	141	100	27	100	254	100

CUADRO V.

Requisición de Niveles por Edad.

Menor 30 Años:				5	5.8	11	7.8	9	33.3	25	9.8
Mayor 30 Años:				1	1.2	14	9.9			15	5.9
No menciona:				80	93	116	82.3	18	66.7	214	84.3
TOTAL:				86	100	141	100	27	100	254	100

C.3.4 LA PRENSA

Es un periódico dirigido casi en su totalidad al público de tipo popular, con menos aspiraciones, ambiciones, - proyección, etc. que deseen trabajar. Es uno de los más incompletos a pesar de que utiliza una sección de "Anuncios -- Clasificados", y sucede lo mismo que con el Esto, ya que no aparece ningún anuncio en sus páginas frontales. Es por esto, por lo que no se hace la separación por cuadros, como en los periódicos anteriores.

Lo único que lo diferencia con el periódico mencionado es que en éste no existen anuncios de reclutamiento para los niveles Ejecutivos y Profesionistas y Pasantes. Se enfoca exclusivamente a los niveles de Empleados y Obreros.

Una diferencia muy interesante que se observa en este periódico es que se pide casi un 90% a nivel Empleado del sexo femenino, sin experiencia y sin que se precise edad.

Los días más propicios en cuanto a reclutamiento por niveles son los siguientes:

Nivel C, los días martes, viernes y sábado

Nivel B, los días lunes, jueves y domingos

Nivel E, los días jueves y viernes

CUADRO VI. "PRENSA"

VOLUMEN DE REQUISICIONES POR DIAS.

Días Nivs.	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
	LUNES		MARTES		MIER.		JUEVES		VIERNES		SABADO		DOMINGO		TOTAL	
A																
B																
C	1	3.1	10	50	3	33.3	6	24	7	41.2	7	58.3	4	20	38	28.1
D	31	96.9	10	50	6	66.7	13	52	7	41.2	5	41.7	16	80	88	65.2
E							6	25	3	17.6					9	6.7
TOTAL:	32	100	20	100	9	100	25	100	17	100	12	100	20	100	135	100

32	23.7	20	14.8	9	6.7	25	18.5	17	12.6	12	8.9	20	14.8	100
----	------	----	------	---	-----	----	------	----	------	----	-----	----	------	-----

CUADRO I. " ESTO "

Distribución de Secciones por Niveles.

Paqs.	Nivs.	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
		A		B		C		D		E		TOTAL	
FRONTAL													
INTERIOR		3	.3	14	1.6	240	26.7	606	62.9	35	3.9	896	100
TOTAL:		3	.3	14	1.6	240	26.7	606	62.9	35	3.9	896	100

CUADRO II.

Requisición de Niveles por Secciones.

FRONTAL.													
INTERIOR.		3	100	14	100	240	100	606	100	35	100	898	100
TOTAL:		3	100	14	100	240	100	606	100	35	100	898	100

CUADRO III.

Requisición de Niveles por Sexo.

Reqs.	Nivs.	A		B		C		D		E		TOTAL	
HOMBRE.		3	100	13	92.9	206	85.8	595	98.2	7	20	824	91.8
MUJER.						3	1.3	4	.7			7	.8
No Menciona.				1	7.1	31	12.9	7	1.1	28	80	67	7.4
TOTAL:		3	100	14	100	240	100	606	100	35	100	898	100

CUADRO IV.

Requisición de Niveles con o sin Experiencia.

C/EXPERIENCIA.	1	33.3	7	50	91	37.9	234	38.6				333	37.1
S/EXPERIENCIA.	1	33.3			8	3.3	12	2				21	2.3
No Menciona.	1	33.3	7	50	141	58.4	360	59.4	35	100	544	60.6	
TOTAL:	3	100	14	100	240	100	606	100	35	100	898	100	

CUADRO V.

Requisición de Niveles por Edad.

Menor 30 Años.					54	22.9	96	15.8	4	11.4	154	17.2	
Mayor 30 Años.					10	4.2	57	9.4	4	11.4	71	7.9	
No menciona:	3	100	14	100	176	73.3	453	74.8	27	77.2	673	74.9	
TOTAL:	3	100	14	100	240	100	606	100	35	100	898	100	

C.3.5 ESTO

Cuadros 1 y 2:

Es un periódico en donde no aparece ninguna sección de clasificados como en otros de mayor importancia como fuente de reclutamiento, los pocos anuncios aparecen en cualquiera de las páginas intermedias y nunca en las frontales, pues éstas ocupan la información y resultados de los eventos deportivos.

Consideramos que es un periódico dirigido más que nada a personas cuya escolaridad no va más allá de la preparatoria y, claro está, con sus respectivas excepciones en cuanto a niveles profesionales que en realidad no es representativo.

Cuadro 3:

En este cuadro lo que más resalta es la preferencia que se da al sexo masculino, pues el porcentaje que se pide del sexo contrario es muy pequeño. Otra cuestión importante es que se solicita en gran cantidad la mano de obra no calificada que equivale al nivel Obrero.

Cuadros 4 y 5:

Se refieren a los requerimientos y nos encontramos con que en realidad se pide menos de la mitad de ese total -

con experiencia, pero predominan los anuncios en donde no se menciona ese requerimiento. Lo mismo sucede con la edad.

Cuadro 6:

Finalmente, tenemos un cuadro total que nos indica -- los días apropiados y que deben ser aprovechados para que -- las empresas publiquen sus anuncios con mayor éxito, los cules son los siguientes:

El nivel A, los días viernes y sábado

El nivel B, los días lunes y martes

El nivel C, los días lunes, jueves y viernes

El nivel D, los días lunes, martes y domingos

El nivel E, los días lunes y martes

CUADRO VI. " ESTO "

VOLUMEN DE REQUISICIONES POR DIAS.

Días Nivs.	# %		# %		# %		# %		# %		# %		# %			
	LUNES		MARTES		MIER.		JUEVES		VIERNES		SABADO		DOMINGO		TOTAL	
A									1	2.2	1	5.2			2	.5
B	2	1.7	3	3.8					1	2.2			1	1.5	7	1.6
C	20	16.9	10	12.6	15	30.6	20	37	21	46.7	9	47.4	13	19.7	108	25.1
D	95	80.5	39	49.4	34	69.4	34	63	22	48.9	9	47.4	51	77.3	284	66
E	1	.9	27	34.2									1	1.5	29	6.8
TOTAL	118	100	79	100	49	100	54	100	45	100	19	100	66	100	430	100

54

118	27.4	79	18.4	49	11.4	54	12.6	45	10.5	19	4.4	66	15.3	100
-----	------	----	------	----	------	----	------	----	------	----	-----	----	------	-----

RESUMEN TOTAL

RECLUTAMIENTO A TRAVES DE LOS PERIODICOS

NIEVES :	A		B		C		D		E		TOTAL:	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
EXCELSIOR :	59	40.14	438	46.6	1629	22.5	680	7.86	93	5.51	2899	15.53
UNIVERSAL :	85	57.82	472	50.22	5285	73.0	7522	86.96	1473	87.56	1437	79.50
HERALDO :	1	0.68	23	2.44	179	2.48	76	0.88	84	4.98	363	1.95
PRENSA :	-----	-----	-----	-----	38	0.53	88	1.02	9	0.53	135	0.72
ESTO :	2	1.36	7	0.74	108	1.49	284	3.28	29	1.72	430	2.30
TOTAL :	147	100	940	100	7239	100	8650	100	1688	100	18664	100

C.4 Conclusiones. Resumen Total

El periódico que más anuncios tiene es el Universal en todos los niveles; sin embargo, el número de los niveles A y B de ese periódico es casi siete veces mayor que el Excélsior. También es interesante notar que para los niveles A y B estos ofrecen similar número de oportunidades.

De los otros tres analizados, La Prensa y el Esto, se enfocan casi exclusivamente a los niveles C, D y E.

También es interesante notar que el Esto, siendo muy pequeño, tiene un número de anuncios muy superior al del Heraldo, en su inmensa mayoría aplicados al nivel D.

C.4.1 COMPORTAMIENTO DE LOS PERIODICOS

Observamos que su comportamiento en cuanto a los --- anuncios de reclutamiento no sigue una misma directriz, debido a las diferentes clases sociales a que son dirigidos. -- Mientras los periódicos Excélsior y Universal contienen buen número de oportunidades para los niveles A y B, en el resto de los periódicos analizados van disminuyendo hasta encontrarnos con oportunidades únicamente para los niveles D y E.

C.4.2 DISTRIBUCIONES FRONTALES E INTERIORES

Por lo general, la distribución de los anuncios en las páginas frontales e internas, en los periódicos analizados, es de un porcentaje elevado para los niveles A, B y C, ya que en las páginas interiores alcanza una mayoría el nivel D.

C.4.3 EDADES

En cuanto a este factor, encontramos que en su gran mayoría no se hace mención como requisito; sin embargo, de los que sí lo mencionan detectamos que para el nivel Ejecutivo se solicita personal mayor de 30 años, y para los niveles inferiores menor de esa edad.

C.4.4 SEXO

Se hace notar que el nivel A exclusivamente es encomendado al sexo masculino, no siendo así para los niveles B y C en donde va cambiando la tendencia hacia el sexo femenino.

De lo anterior desprendemos que en un tiempo relativamente corto nos encontraremos con que el sexo femenino hata la fecha marginado, escalará altos niveles jerárquicos.

C.4.5 EXPERIENCIA

Nuestra investigación nos arrojó que este requeri---
miento sólo tenía un porcentaje representativo para el nivel
A, y que ese mismo iba decreciendo a medida que disminuía el
nivel de autoridad y responsabilidad.

C.4.6 CONCLUSIONES SOBRE PUBLICACIONES DIARIAS

En general, los días más propicios para la publica---
ción de anuncios de reclutamiento de personal son los días:-
lunes, martes y domingo de cada semana.

C.4.7 EXPERIENCIA OBTENIDA

En general, esta investigación nos dio un mayor y me
jor conocimiento sobre una de las fuentes de reclutamiento -
más usuales para los distintos niveles en el Distrito Fede--
ral.

CAPITULO II

SELECCION

A. DEFINICION E IMPORTANCIA

Sin lugar a dudas, una de las funciones principales del Departamento de Personal es la Selección, ya que la organización requiere individuos cada vez más aptos, para la realización de una actividad específica.

La Selección es la característica propia de los seres humanos. En la antigüedad encontramos principios de ella, como es el caso de haber escogido a los hombres de color para la realización de los trabajos rudos y pesados, así como el de escoger a los hombres más fuertes y mejor dotados para la milicia.

La Selección de personal no es entonces algo nuevo, éste es uno de los temas más divulgados y por lo mismo ha dejado de ser menos subjetiva para aplicar técnicas más refinadas y objetivas.

La Selección puede ser un proceso costoso y por lo tanto los presupuestos para los estudios de relaciones personales e industriales, y los costos de los mismos, han encontrado repentinamente que la dotación o sea la integración de personal (incluyendo análisis de trabajo, reclutamiento o contratación y selección) es una de las más costosas de unas 14 actividades distintas administradas por los departamentos de relaciones de personal. Los gastos de dotación de acuerdo a un estudio significan aproximadamente el 15% del total de los costos de formación de personal.

Esta se define como:

"Un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado".- (Fernando Arias Galicia).

Entendiéndose por procedimiento la sucesión cronológica de operaciones y la manera de realizarlas; y por adecuado: la satisfacción de las necesidades de la organización -- en tiempo y costo justos y la satisfacción de las necesidades del individuo en lo referente a la realización -- que el individuo sienta que está dando algo a los demás realizando su trabajo y propiciando su desarrollo.

Selección es el conjunto de medios técnicos de que - nos valemos para lograr la realización del principio "El hombre adecuado al puesto adecuado". (Agustín Reyes Ponce).

Estos medios técnicos son: Hoja de solicitud, entrevista, pruebas, investigaciones y examen médico; el principio a que se refiere es lo que se ha entendido tradicionalmente por Selección, esto significa, el hombre más apto para la realización del trabajo que a él le gusta y sepa realizar.

La Selección consiste en que coincidan exactamente - los requisitos de un puesto con las aptitudes de los candidados. (George R. Terry).

Debemos entender por requisitos del puesto todo lo - especificado en el análisis de puestos, y por aptitudes las - capacidades del individuo.

La Selección es la adecuación del hombre más apto al puesto, que él pueda desempeñar. Esta adecuación debe ser - en puesto y tiempo justos, para que convengan a la empresa y al trabajador.

Como al hablar de Selección estamos trabajando sobre material humano, es menester conocerlo. Someramente hablaremos de lo que más interesa a nuestra función de Selección.

En general, el ser humano cuenta con dos tipos de necesidades que debe satisfacer y que, por lo tanto, la empresa debe llenar. Estas necesidades son: Higiénicas o de Mantenimiento y de Motivación.

NECESIDADES DE MANTENIMIENTO EN EL CAMPO DE TRABAJO:

Necesidades físicas. El empleado deberá contar con un lugar donde desarrollar su trabajo, estando éste en las mejores condiciones posibles (aseado, con iluminación suficiente, temperatura adecuada, etc.) y contar con los utensilios de trabajo necesarios.

Necesidades de seguridad. Esta necesidad se refiere a que un empleado debe estar seguro de su empleo, de su sueldo fijo y de saber que en todo momento el trato que le darán será siempre de respeto a su persona.

Necesidades económicas. Se refiere a la parte del sueldo que permite al empleado satisfacer sus necesidades primarias, el sueldo se complementa con las prestaciones que la empresa ofrece a sus empleados.

Necesidades de orientación. Todo empleado requiere de información sobre las funciones que debe desarrollar. En resumen, todo tipo de información que permita que el emplea-

do pueda desempeñar bien sus funciones.

Necesidades sociales. Es obvio pensar que una persona no puede subsistir por sí sola. Consecuentemente, buscar relacionarse con sus semejantes, es decir, el hombre es eminentemente social.

Necesidades de status. El hombre siempre busca mejorar condiciones y realizar toda clase de esfuerzo para lograrlo.

El pertenecer a una empresa considerada dentro de su ramo como de las mejores, conocer el título de su puesto y la importancia de sus funciones, tener un título de profesionalista, todo esto ayudará a satisfacer la necesidad de status en el empleado.

NECESIDADES DE MOTIVACION

Necesidades de crecimiento o desarrollo. Toda persona tiene la necesidad de "saber más", el poner en práctica lo que aprendemos es lo que permite que exista un verdadero crecimiento. La satisfacción de esta necesidad puede llevarse a cabo mediante programas de capacitación.

Necesidad de logro. Todo empleado siempre quiere sa

ber qué es lo que produce su acción y su esfuerzo. Al em---pleado le interesa conocer el resultado de su trabajo lo más pronto posible y ver que las metas que se ha fijado sean alcanzadas.

Necesidad de responsabilidad. Todo empleado necesita saber cuál es la responsabilidad de su puesto y afrontar las consecuencias de sus actos.

Necesidad de reconocimiento. Todo empleado necesita que sus méritos le sean reconocidos, siéndoles manifestados regularmente por superiores o jefes inmediatos.

Necesidad de hacer algo útil. El hombre siente la necesidad de sentirse útil y podemos considerar el trabajo como un medio que le permitirá desarrollar su habilidad y --ver la realización de su esfuerzo.

La Selección es, pues, una fase del proceso de recursos humanos en que la empresa, tomando en cuenta su caudal de conocimientos técnicos sobre: trabajo, eficiencia, el ser humano y sus necesidades, etc., debe elegir a aquel o aquellos candidatos que más se ajusten a las requisiciones de --los puestos que deben integrarse y que al mismo tiempo se estime que van a recibir una satisfacción económica personal --justa por su trabajo.

La importancia de esta función se ve reflejada en la necesidad de velar por la armonía y bienestar de la comunidad, aún dentro de los centros de trabajo; estando consciente de que una buena elección va a coadyuvar a lograr tanto la eficiencia requerida en la empresa como una transferencia de satisfacción al medio exterior.

B. ANALISIS DE PUESTOS

La organización debe constituirse por puestos perfectamente definidos de su jerarquía dentro de un organigrama, y en lo que cada uno de ellos es.

La organización se debe entender como: "una unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la Administración para lograr sus objetivos". (Antonio Fernández Arena).

Puesto es: "una unidad de trabajo específica e impersonal constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar aptitudes que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo". (Miguel Duhalt Krauss).

Organigrama: "Un diagrama que expresa gráficamente la estructura orgánica de la organización o parte de ella, y

las relaciones existentes entre las unidades que la componen". (Miguel Duhalt Krauss).

De aquí podemos partir a definir lo que es un análisis de puestos:

"Un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el puesto, los requisitos que debe tener el candidato". (Fernando Arias Galicia).

Es el proceso de estudiar críticamente las obligaciones y funcionamiento de los puestos". (George R. Terrey).

Es decir, es la descripción de las actividades que se realizan en el puesto, la descripción de las relaciones con los demás puestos, los requisitos que se deben llenar y la ubicación del mismo".

El análisis de puestos debe llenar tres tipos de necesidades:

a) Necesidad legal. La Ley Federal del Trabajo en su artículo 25 fracción III establece que debe tenerse por escrito el servicio o servicios que deban prestarse, los cuales deben determinarse con la mayor precisión posible.

En el artículo 134 fracción IV marca como obligación

de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma y lugar convenidos".

Estas fracciones de los artículos ya mencionados implican que se estipule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo.

b) Necesidad social. Trata de conjugar los intereses del que va a desarrollar el puesto, con el trabajo a realizar, por lo tanto, los puestos deben estar bien definidos.

c) Necesidad de eficiencia y productividad. La empresa requiere una definición y un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que la componen, para así exigir la eficiencia de los mismos, y lograr una mayor efectividad.

En forma general debe contener:

Nombre o nombres del mismo.

Ubicación (para poder localizarlo rápidamente, en qué división, departamento o sección se encuentra).

Puestos bajo su mando (cuántos y para qué, al igual que qué otras personas mandan a sus subordinados).

Reporta a (quien es su jefe inmediato), al igual que

(otros empleados son subordinados de su jefe).

Descripción genérica (ésta es una descripción corta de lo que realiza, es el qué hace y para qué lo hace en forma breve).

Descripción específica (es el detalle de la descripción genérica, debe explicarse detalladamente el qué hace y para qué lo hace).

Relaciones permanentes internas y externas (con ---- quién se relaciona dentro de la organización, con quién lo hace).

Autoridad (es aquello en que está facultado para realizar).

Reto del puesto (aquí debe incluirse lo que la persona espera realizar, para superarse, debe ser cuantificable y medible, es lo que se denomina administración por objetivos).

Y por último y lo que más nos interesa, los requerimientos o especificaciones. Los requerimientos son todos -- los elementos que debe cubrir un aspirante al ocupar un puesto en una empresa, se puede decir que en esto también incluyen en muchas ocasiones, la experiencia para el desempeño de sus labores con mayor efectividad y destreza.

a) Conocimiento. Contiene el nivel académico adquirido en alguna escuela, academia, etc., siendo necesario pre

cisar el nombre de la institución.

Incluye también el nivel de cultura general, pudiendo ser apreciada por los estudios que se supone proporcionan determinados niveles de vida.

b) Experiencia. Se puede definir como la "práctica-necesaria para realizar las operaciones del puesto".

Pues en base a la experiencia, sobre la cual se puede predecir la futura participación del individuo en las labores a desempeñar en su puesto que ocupará o sobre la cual también puede llegar a ser rechazado.

c) Personalidad. Es el conjunto de factores propios de todo tipo de personas y en su conjunto total, forman una imagen interna y externa de sus características particulares.

d) Nivel socioeconómico. Son las características de sociabilidad y solvencia económica que se presenten en todo individuo, y conjuntamente estos dos elementos forman la mayor parte de sus características de las posibles formas de adaptabilidad a cualquier grupo al que en un futuro podrá otendrá que pertenecer a consecuencia de sus labores de trabajo.

e) Habilidad. Es la capacidad para realizar una co-

sa e incluye, dentro del análisis de puestos, los siguientes puntos: Instrucción, Experiencia, Destreza y Criterio.

f) Disponibilidad. Es el acto del cual depende la ocupación mediata o inmediata de un puesto por parte del individuo al ocupar un futuro o posible puesto en una empresa.

La importancia del Análisis de Puestos en un adecuado proceso de selección es tanta, que podríamos afirmar que el análisis es la base de una selección técnica. Sólo conociendo perfectamente todas las actividades que el candidato al puesto deberá realizar, podremos efectivamente valorar su posibilidad de satisfacción personal y de satisfacción para la empresa en el grado de eficiencia que podrá desarrollar.

A partir de una adecuada y específica descripción -- del puesto y de sus relaciones, es como técnicamente pueden establecerse los requerimientos, especificaciones y habilidades necesarias en los candidatos.

Como dijimos anteriormente, el Análisis de Puestos es el punto de partida para el proceso de Recursos Humanos técnico y profesional en las organizaciones.

C. PROCESO DE SELECCION

El Proceso de Selección incluye la utilización de -- los medios técnicos de que hablábamos en párrafos anteriores: Hoja de solicitud, entrevistas, pruebas, examen médico, e investigación socioeconómica.

HOJA DE SOLICITUD

La hoja de solicitud es la primera comunicación del candidato con la empresa, de manera que ésta debe pugnar por lograr la mayor cantidad de información valiosa sobre la persona en esta primera relación. Un buen formato de hoja de -solicitud, organizado en secuencia lógica y fácil de llevar- y de leer proporciona a la empresa prácticamente una histo--ria clínica del candidato.

Las partes de una hoja de solicitud, generalmente -- son:

1. En primer lugar, todos los datos generales del solicitante como son: nombre, edad, estado civil, - estatura, peso, dirección, etc..
2. Su responsabilidad con personas que dependen eco--nómicamente de él, y en un momento dado también - sus nombres y grado de parentesco.

3. Por otra parte, los aspectos de trabajos anteriores como son: sueldo y puestos desempeñados, así como sus motivos de retiro.
4. De mucha importancia para toda empresa es el mencionar los estudios que tiene, así como los que está llevando a cabo.
5. La mención de referencias, dato que se generaliza en casi todas las solicitudes de empleo, no importando el ramo de actividad a la que se dediquen.



FUNDICIONES DE HIERRO Y ACERO, S. A.
SOLICITUD DE EMPLEO



Favor utilizar letra de molde

CLAVE:	FECHA:	Puesto solicitado:
Apellido Paterno:		
Apellido Materno:		
Nombre:		
Edad:		SEXO:
Domicilio:		
Idioma que domina:	Zona Postal:	- Teléfono:
	Lugar de nacimiento:	
Fecha:		Nacionalidad
Personas que dependen de Ud.		
Estado Civil:		
DATOS FAMILIARES		
Reg. Fed. Causantes:		
Reg. IMSS:		
Padre	Nombre:	No. de Cartilla
	Domicilio:	No. de Licencia
	Ocupación:	No. Pasaporte
Madre	Nombre:	Estatura:
	Domicilio:	Peso:
	Ocupación:	
Esposa	Nombre:	
	Domicilio:	
Hijos	Ocupación:	
	Nombre:	
	Edad:	

ESCOLARIDAD	NOMBRE	fecha			Título
		de	a	años	
Primaria:					
Secundaria o Prevocacional:					
Preparatoria o Vocacional:					
Profesional:					
Comercio u otras:					
Estudios efectuados actualmente:					

ENTREVISTA

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

En lo referente a Administración de Personal, las más frecuentes son las de selección, despido, resolución de problemas, ascensos, renunciaciones, etc.

Cada entrevista tendrá un objetivo específico, el cual deberá estar predeterminado para saber cuál será la mejor forma de conducirla.

La entrevista es una de las armas más valiosas con que cuenta el Administrador de Recursos Humanos, pero su valor irá siempre en relación con la persona que realiza la entrevista; es decir, cuanto mejor preparado esté el entrevistador y más práctica tenga, mejores serán los logros obtenidos en la entrevista.

ENTREVISTA DE SELECCION

La entrevista de selección es una conversación que implica la interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador.

Aunque ésta es uno de los instrumentos más antiguos para allegarse de información, constituye la clave del Proceso de Selección; por lo tanto, implica el conocimiento de diferentes técnicas para llevarse a cabo, dependiendo del nivel en el cual se va a seleccionar y de las características del individuo, he aquí que el entrevistador requiere de una supervisión y un adiestramiento adecuado para poder llevarla a cabo con éxito.

La tarea primordial del entrevistador es la de crear un ambiente adecuado, y con esto poder obtener la información deseada y conocer al candidato.

LUGAR DONDE SE DEVE LLEVAR A CABO

La sala de espera debe ser un lugar correctamente adecuado, bien arreglado, ya que ésta será la primera impresión que el solicitante tenga de la empresa, la cita debe hacerse lo más exacta posible para evitar nerviosismos, el lugar de la entrevista debe ser un lugar bien iluminado y confortable, pero sobre todo un lugar sin ruido, para evitar interrupciones.

TOPICOS DE LA ENTREVISTA

Los principales tópicos sobre los cuales puede girar

la entrevista pueden ser:

Completar datos del solicitante.

¿Qué dirigió a la empresa al solicitante?

¿Qué espera encontrar en el trabajo?

¿Cómo es su familia?

¿Qué necesidades tiene?

¿Cuáles son sus gustos y aficiones?

¿Cuánto quiere ganar, qué puesto quiere desempeñar y por qué?

FASES DE LA ENTREVISTA DE SELECCION

Rapport

Cima

Historia laboral

Historia escolar

Historia personal o autobiografía

Antecedentes familiares

Tiempo libre

Metas a corto y largo plazo, y cierre

Rapport. Esta tiene como propósito disminuir las --
tensiones en el solicitante, es el trato cordial con el soli-
citante, que en un sentido estricto debe imperar en toda la-

entrevista.

El propósito del rapport es en otras palabras romper el hielo, lograr que el solicitante a primera impresión se sienta a gusto y tome confianza para expresarse libremente.

Cima. Esta es la etapa de la realización de la entrevista propiamente dicha, en ella se explorarán las áreas mencionadas en la hoja de solicitud pero de una manera más amplia.

Historia laboral. Aquí se pretende saber cuál ha sido la trayectoria del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud respecto a los jefes, su habilidad para relacionarse, y de una manera especial, cómo se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia educativa o escolar. Aquí se pretende saber si ha tenido continuidad en sus estudios, duración en los mismos, papel que desempeñó en los mismos (calificaciones obtenidas, si fue líder, etc.), relaciones con los profesores. También es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha desempeñado y saber cuál ha sido el grado de dependencia con respecto a mantener sus estudios.

Historia personal. Los puntos a estudiar deben ser sólo los relacionados con el trabajo, nunca intervenir en la vida privada de las personas.

Debe obtenerse información sobre la familia del solicitante, quiénes son sus padres, hermanos; si es casado, esposa e hijos, qué hacen, dónde viven y el concepto que tiene de ellos principalmente.

Tiempo libre. Se trata de obtener información sobre el uso que hace de su tiempo para precisar la manera de cómo canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

Proyectos a corto y largo plazo. Básicamente cómo -pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse en sus metas.

Cierre. Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista se anuncia el final de la misma, para dar oportunidad al solicitante para que aclare sus dudas y dé -- las impresiones que considere convenientes sobre la misma.

MODO GENERAL DE CONDUCIR LA ENTREVISTA

Recibir lo más amablemente que se pueda al candidato.

Definir el tiempo justo con el entrevistado, del que va a dedicarse a la entrevista.

Indicar no ser interrumpido, ni por teléfono.

Iniciar la entrevista con un tema ajeno al trabajo.

Mantener cordialidad y un ambiente informal.

Cuidar de entrevistar y no de ser entrevistado.

Recabar información, procurar que las respuestas no sean un sí o un no, para que el candidato hable, se puede -- usar el ¿por qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿qué?, ¿quién?, etc.

Tratar de observar lo mejor que se pueda la persona del solicitante, actitudes, reacciones, cultura, presentación, etc.

Terminar la reunión ajustándose al tiempo establecido, no sin antes aclarar sus dudas, y si es aceptado citarlo al siguiente trámite, y en caso contrario, decirle el motivo por el cual no fue aceptado.

Hacer inmediatamente por escrito el resumen de lo observado.

INFORME DE LA ENTREVISTA

Este debe ser redactado una vez terminada la entrevista, con el objeto de no omitir información que pueda ser valiosa. Este debe ser claro, concreto e inteligible para -

quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

La tarea del entrevistador no termina con la realización del informe, sino que deberá hacer una autocrítica de la entrevista realizada, y además, en caso de que el individuo sea contratado, seguir su trayectoria para comparar la valoración que se ha hecho del trabajo realizado por él con la valoración y conclusiones hechas en la entrevista.

PRUEBAS

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él pretende. Las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Podemos ante todo dividir las pruebas de Aptitud, de Capacidad y de Temperamento-Personalidad, según se investiguen:

- a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
- b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- c) Que estudien la dinámica psíquica del sujeto en -

muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacciones-- más comunes, la estructura de las motivaciones, - los conflictos de tendencias, etc.

Los principales criterios que se deben tomar en cuenta para la aplicación de pruebas de selección de personal -- son los siguientes:

1. Motivación
2. IQ (Coeficiente Intelectual)
3. Intereses (orientación vocacional)
4. Personalidad

De estos cuatro criterios, el único de ellos que puede estar sujeto a MEDICIONES es el del "COEFICIENTE INTELEC-TUAL".

Otros dos criterios que se deben tomar también muy - en cuenta en este proceso y que son también de muy fácil me-dición siempre y cuando se estandaricen al nivel correspon--diente, son:

1. APTITUDES
2. HABILIDADES

La aplicación de pruebas "de habilidad", "psicotécnicas" y "psicológicas" se practican en la mayor parte de las empresas en que se pretende lograr un máximo de rendimiento en sus objetivos ya fijados.

Según expertos en la materia, la aplicación de este tipo de pruebas se debe hacer a todos los niveles con los que cuente una empresa en la actualidad, para así de una forma más óptima llegar a lograr una mayor y eficaz ocupación de los puestos que se pretenden dar a la persona idónea.

PRUEBAS DE INTELIGENCIA

Entre las pruebas de inteligencia podemos mencionar los "Tests de Binet", las Matrices progresivas de Raven (5 series), la prueba de Ejecución de Kohs (16 cubos para formar 17 figuras), etc.

Entre las demás pruebas de aptitudes, existen las de imaginación de percepción, atención memoria y habilidad manual.

Todas éstas son ejemplo de las pruebas de aptitudes, y entre ellas se cuentan Minesotas, Purdues, etc., destinadas a medir la precisión manual, digital, tiempos de reacción, etc.

PRUEBAS DE CAPACIDAD

Entre estas pruebas de capacidad podemos mencionar - las de mecanografía, ortografía, dibujo, contabilidad, mecánica, etc.

Como se ve, entre las pruebas deben catalogarse las que suelen ponerse en el taller antes de otorgar el puesto, - o, por lo menos en el período de prueba. Suele decirse que estas pruebas son más interesantes, ya que las de aptitudes sólo nos dicen que un candidato es "apto" para tal puesto, - pero puede no serlo de hecho en este momento; en cambio, si demuestra que es "capaz" de algún modo tiene que tener aptitudes; estas últimas son más interesantes para puestos futuros.

PRUEBAS DE TEMPERAMENTO-PERSONALIDAD

Entre este tipo de pruebas, podemos mencionar la conocida de "Roscharchd", el Inventario de Personalidad de Ben reuter, el T.A.T., la de Murray, etc. Estas pruebas son las más difíciles de aplicar y menos confiables, por lo que ordinariamente sólo manejadas por un psicotecnólogo pueden tener validez.

"Para que una prueba o test psicológico pueda ser --

aplicado con éxito, se requiere que estén determinadas su estandarización, su confiabilidad y su validez".

1. La Estandarización. Consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse un test, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc., a quienes ha sido aplicado. De no ser dicha estandarización, corremos el peligro de exigir niveles de aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en el grupo al que lo aplicamos; o bien, contestarnos con mínimos que para ese grupo son fácilmente superables. Se mide en cuartiles, deciles o percentiles fijados en la gráfica normal de Gauss.

Supone, por lo mismo, que la prueba haya sido aplicada en plan de mera experiencia a un número muy considerable de personal, o de solicitantes.

2. La Confiabilidad. Se refiere a garantizarnos que el test mida siempre de una manera consistente. Así como -- una balanza, que al pesar un kilo unas veces marcara un kilo y otras 950 gramos, no es confiable, un test que, aplicado a las mismas personas de igual nivel en la cualidad que se mide, da resultados diversos, no es confiable tampoco.

3. La Validez. Se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo. Así, como las personas que resultaron con los más altos niveles de memoria, son las que en el trabajo concreto demuestran tener buena memoria, el test será válido. De ordinario, para hacer la medición de esta validez, se toma en cuenta un criterio de la realización del trabajo, y se mide en correlaciones que se miden desde 1 hasta -1. Es raro, en general, encontrar un índice de validez superior a .800.

Desde otro punto de vista, las pruebas o tests pueden dividirse en pruebas individuales y colectivas: de papel y lápiz, o instrumentales. Ejemplo: un ergógrafo que consiste en un instrumento para medir la resistencia a la fatiga; singulares o bien baterías de tests y en conjunto investigar mejor.

Requisitos para su aplicación efectiva:

Los tests psicológicos son una gran ayuda para la selección, pero suponen, para ser útiles:

1. Contar con técnicos para su estandarización, determinación de validez, y confiabilidad, y para su administración.

tración.

De otro modo, pueden ser inútiles y aún nocivos, por que hacen suponer cualidades o defectos que no existen.

2. Estar decididos, por ello, a hacer las erogaciones necesarias.

3. Seleccionarlos y aplicarlos con base en las calidades que la especificación de puestos señalen como necesarias. El pedir exclusivamente máximos, pueden llevar a que los trabajadores que no pueden ascender fácilmente, pierdan interés en un trabajo para el que se sienten y sean superiores.

4. Convencer a supervisores y sindicatos de su utilidad.

5. No obstante su estandarización, confiabilidad y validez, no tomarlos como infalibles, sino como "indicios -- muy valiosos", pero que deben comprobarse en la práctica.

PRUEBA (EXPLICACION)

Existen una serie de pruebas de inteligencia para verificar las capacidades que posee el trabajador, para ocupar el puesto al que se le destine o que él pretende.

Las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la Selección como para la acomodación del personal.

A continuación ponemos un ejemplo:

La siguiente prueba de la que se puede valer todo -- aquel individuo encargado de implantarla, y así lograr una mayor captación de los factores intrínsecos de todo tipo de personas, éstas pueden ser: reacciones, habilidades y factores psicológicos del individuo, que a simple vista no se puede llegar a observar o presenciar en caso dado.

La implantación de este tipo de pruebas es muy común en casi todas las empresas en las que existen personas o departamentos especializados para llevarlas a cabo.

Las partes que integran estas pruebas son:

- a) La primera parte se integra por factores atribuidos a la persona a quien se le va a practicar la prueba, y que sirven para identificarla.
- b) En la segunda parte se trata de dar a conocer el contenido de la prueba.
- c) En seguida de los dos aspectos anteriores se procede a dar instrucciones no incluidas en la prueba por parte de quien la implanta hacia el sustent

tante.

d) Ejecución de la prueba.

CONSIGNA

En cada uno de los siguientes cuadros se encuentran dos o más personas. Una de las personas le está hablando a la otra. Usted debe escribir en el espacio correspondiente, la primera -- respuesta que se le ocurra. No trate de contestar con chistes.

Conteste tan rápido como le sea - posible.

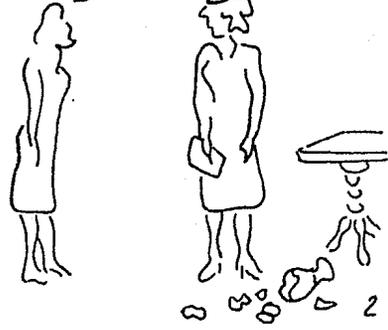
Siento mucho haberle mojado el traje ahorita — aunque hicimos lo posible por evitar el charco.

no se preocupe pero para la próxima tenga más cuidado



Que terrible el jarrón — que acabas de romper, — era el favorito de mi madre.

lo siento mucho pero no pude evitarlo



¡No se puede ver nada!

es que estorba el sombrero de la señora



Que pena que mi auto se descompuso y te hizo perder tu tren.

no te preocupes, tomaré el próximo de todos modos, gracias



Esta es la tercera vez que tengo que regresar éste reloj nuevo, que compré sólo hace una semana. Siempre deja de funcionar tan pronto como llego a casa.

probablemente usted lo maltrata y no se da cuenta

Las reglas de la biblioteca sólo le permiten sacar dos libros a la vez.

perdone usted yo no sabía eso



5



6

¿No estará ud. siendo demasiado exigente? (quisquilloso)

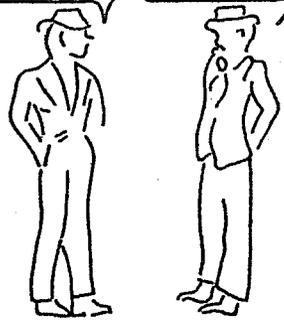
pues precisamente por eso le estoy pagando

Tu novia me invitó al baile - esta noche dijo que tú no irías.

no, es que tengo un compromiso de familia y no puedo ir con ella



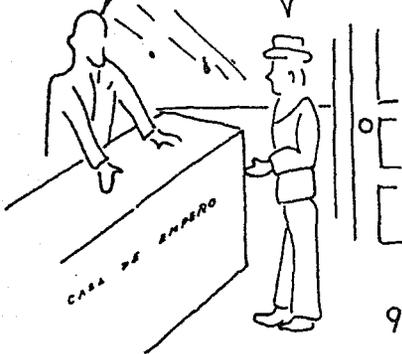
7



8

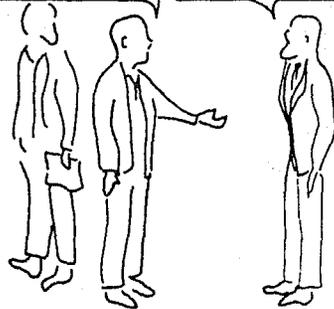
Posiblemente usted necesite su paraguas, pero tendrá que esperar hasta la tarde cuando regrese el encargado.

pero es que yo tengo un compromiso y no puedo esperar



¡Eres un mentiroso!

pues si así lo crees compruébame!



Perdone, me equivoque de número!

no se preocupe

Si éste no es tu sombrero, entonces Juan Páz debe habérselo llevado por equivocación y dejó el suyo.

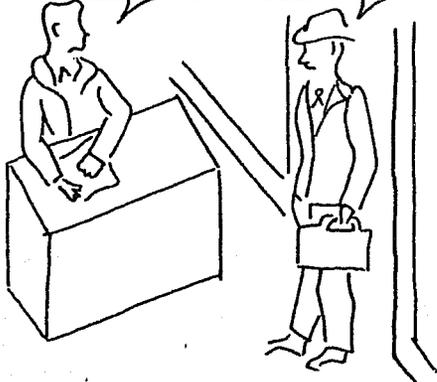
pues se lo llevaré a su casa y se lo cambiaré por el mío



12

No puedo verlo -
esta mañana, aun
que nos citamos
ayer.

*no importa
dígame usted
cuando vuelvo*



Ella debería ha-
ber llegado hace
media hora.

*quizás
tuvo un
contratiempo
y por eso no
has llegado*



Que lástima com-
pañera. Hubiese
mos ganado des-
pués de tu bue-
na jugada si yo
no hubiese come-
tido ese estúpido
error.

*no te preocupes
nunca salen
las cosas
como uno
quisiera*



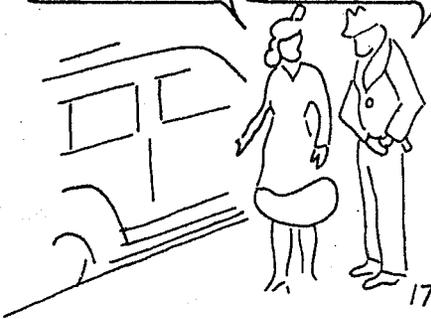
Usted no tenía
derecho a reba-
sarme po la de-
recha.

*perdone pero
es que llevo
prisa y no
me fijé*



¡Bonita hora para
perder tus llaves!

*pero si
yo las
tenía en el
pantalón*



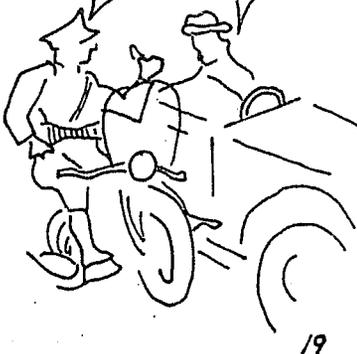
Lo siento, acaba-
bamos de ven-
der el último.

*y cuando
volverás a
tener*



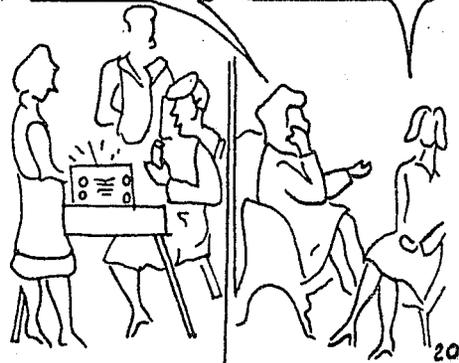
¡A dónde cree -
usted que va!
¡Pasó por esa -
escuela a 80 -
kilómetros -
por hora!

*lo siento
pero no
ví la escuela*



Me pregunto, -
¿Por qué no nos
habrán invitado?

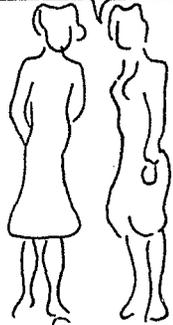
*quizás se
lo habrán
olvidado*



La mujer de --
la que estás di-
ciendo esas co-
sas indignas su-
frió un acciden-
te ayer y está-
en el hospital-
ahorita.

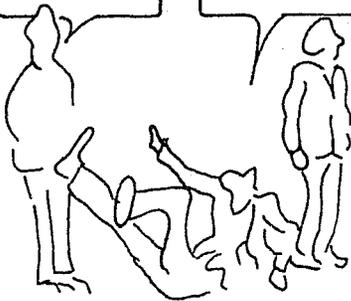


*seguramente
le habrá pasado
por lo mismo
como es ella.*



21

¿Te hiciste
daño?



*no, estoy
bien, gracias.*

22

Es la tía. Quie-
re que la espere
mos un rato has-
ta que pueda lle-
gar acá para que
nos dé su bendi-
ción otra vez.



*pues dile a
tu tía
que no podemos
esperarla*



23

Aquí está el -
periódico que
me prestaste -
siento mucho -
que mi niño lo
haya roto.



*no te preocupes
ya lo había
leído.*



24

EXAMEN MEDICO

Este tipo de examen es de vital importancia para realizar una buena y productiva contratación, al no hacerlo la empresa se expone a contratar personal que posiblemente padezca alguna enfermedad que redunde en una baja productividad en el elemento.

Dependiendo de la función que ha de realizar al aspirante a un puesto en la empresa, se deberá realizar el tipo de examen médico más adecuado, general o específico, que proporcione datos a la empresa sobre la situación del futuro trabajador.

Este examen generalmente se realiza una vez que se ha seleccionado al candidato.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO

Se puede llamar "estudio socioeconómico" o "investigación socioeconómica", a la confrontación de los datos proporcionados por el candidato; así como la obtención de referencias laborales.

Según personas capacitadas en la materia, este estudio debería de llamarse "trayectoria vital", pues es en él,-

en donde se encuentran los antecedentes de toda una vida, y que en un momento dado, pueden ayudar a resolver cualquier tipo de problema que se presente en el trabajador para el buen desarrollo de sus funciones.

Un estudio socioeconómico para una buena implementación no es posible formularlo de una sola manera y ni para una sola persona en lo que se refiere a tenerlo en un formato establecido; pero a pesar de esto, muchas compañías en México (de servicios, farmacéuticas, industriales, etc.), tratan de establecer uno en particular, pero como ya se dijo con anterioridad, los datos obtenidos en él son de muy baja cuantificación.

Una investigación de esta índole, debe contener los siguientes puntos o fases de obtención de datos:

1. Estudio socioeconómico practicado a:
2. Puesto que solicita
3. Sueldo que pretende
4. Fuente de reclutamiento
5. Antecedentes familiares
6. Economía familiar
7. Intereses y religión
8. Accidentes y enfermedades

9. Antecedentes personales
10. Antecedentes escolares
11. Antecedentes laborales

Por lo que se refiere al punto 4 del estudio socio--
económico (fuente de reclutamiento), puede decirse que es de
mucha importancia anotar, pues en ese dato nos apoyaremos
para hacer graficada la fuente de reclutamiento y la cual de
beremos incrementar en determinados momentos en la empresa -
para realizar sus actividades en los meses que más se necesi
te.

BANCO DE COMERCIO

INSTITUCION DE DEPOSITO Y AHORRO

DIVISION DE PERSONAL

ESTUDIO ECONOMICO SOCIAL

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE COMPLETO

(LUGAR Y FECHA)

Con este cuestionario pretendemos ayudarle. Es indispensable contestar todas las preguntas. Por medio de sus respuestas conoceremos sus aspiraciones, habilidades e intereses, y podremos asignarlo al puesto mas adecuado a sus características personales. La información proporcionada es estrictamente confidencial. Contesté todas las preguntas en forma manuscrita y brevemente.

I. - DATOS FAMILIARES.

1. -Nombre de su padre _____ Vive? _____
2. -Ocupación de su padre _____
3. -Domicilio de su padre _____
4. -Nombre de su madre _____ Vive? _____
5. -Ocupación de su madre _____
6. -Domicilio de su madre _____
7. -Indique lugar y fecha de matrimonio de sus padres _____

8. -Cuántos hijos han procreado? _____ Cuántos viven? _____
9. -Su padre fue casado anterior o posteriormente? _____
10. -Su madre fue casada anterior o posteriormente? _____
11. -Cite a cuatro de sus familiares directos, exceptuando padre, madre, esposa e hijos:

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	DOMICILIO	EN DONDE TRABAJA

II. - DATOS ECONOMICOS.

12. -Quién sostiene su hogar? _____

13.-Indique los ingresos mensuales de su hogar, especificando la cantidad que cada quien aporta por concepto de sueldo y en caso de haber ingresos por otros conceptos, hacerlos saber _____

Los ingresos totales al mes, son de: \$ _____

14.-Indique usted en forma aproximada, los gastos mensuales de su hogar:

ALIMENTACION \$ _____

RENTA _____

ROPA _____

TRANSPORTES _____

ESCUELAS _____

DIVERSIONES _____

OTROS _____

TOTAL \$ _____

15.-Es de su propiedad la casa que habita? _____ De sus padres? _____

En cuanto estima su valor actual? _____

Está hipotecada? _____ A cuánto asciende el saldo actual? _____

A cuánto ascienden las amortizaciones mensuales? _____

Si es alquilada, cuánto paga de renta? _____

16.-Describa brevemente las deudas que tiene actualmente, con qué saldo y por qué concepto? _____

17.-Describa usted los bienes raíces de su familia o propios, indicando los siguientes datos:

UBICACION	VALOR	PRODUCE
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

18. -Describa otros bienes de su familia o de usted (automóviles, acciones, valores, etc.) _____

III. - DATOS PERSONALES.

19. -Lugar y fecha de nacimiento _____

20. -Ha vivido siempre con sus padres? _____ En caso contrario, indique fechas, duración y motivos de separación _____

21. -Si no vive con sus padres, ¿ con quién y en dónde vive actualmente? _____

22. -Si es usted casado(a), llene los siguientes datos:

Nombre de su esposa(o) _____

Lugar y fecha de matrimonio: Civil y Religioso _____

Cuántos hijos tiene? _____ Indique el nombre, fecha de nacimiento, años cumplidos y ocupación de cada uno de ellos:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

23. -Qué le motivó a buscar trabajo por primera vez? _____

24. -Ha estado sin empleo? _____ Cuántas veces? _____

Indique fechas, duración y motivos de los desempleos _____

25. -Durante el tiempo que estuvo sin empleo, como solucionó sus necesidades económicas? _____

IV. - DATOS SOCIALES Y CULTURALES.

26. -Le gusta leer? _____ Periódicos? _____ Cuáles? _____
_____ Libros? _____ De qué tipo? _____
Cuál es su autor preferido? _____ Revistas? _____
Cuáles? _____ Historietas? _____
Cuáles? _____ Qué fué lo último que leyó? _____
_____ De qué autor? _____
Qué está leyendo actualmente? _____
De qué autor? _____
27. -Asiste a conferencias? _____ De qué tipo? _____
28. -Le gusta la música? _____ De qué tipo? _____
Qué compositor es su preferido? _____
Acostumbra ir a conciertos? _____ Cuando asistió la última vez? _____
_____ Qué obra escuchó? _____
Toca algún instrumento? _____Cuál? _____
Forma parte de algún conjunto? _____ Qué estación de radio prefiere? _____
Cada cuando la escucha? _____
29. -Le gusta la pintura? _____ Qué pintor es su preferido? _____
_____ De qué nacionalidad? _____
Acostumbra ir a exposiciones con frecuencia? _____ Cuando asistió la última
vez? _____ Qué obras admiró? _____
Es usted aficionado práctico a la pintura? _____
30. -Le gusta el cine? _____ Qué películas prefiere? _____
Cuántas veces al mes va al cine? _____ Cuando fué la última vez? _____
Qué película vió? _____
Quién era el intérpreta principal? _____ De qué nacionali-
dad? _____

31. -Le gusta la televisión? _____ Cuáles son sus programas favoritos? _____

Por qué? _____

Con qué frecuencia los ve? _____

32. -Qué personaje de la vida real, de la literatura, de la música, del arte, en general, o cinematográfico, le disgusta? _____

Expresa brevemente las razones de tal disgusto _____

33. -A qué personaje de la vida real, de la literatura, de la música, del arte, en general, o cinematográfico, admira usted? _____

Por qué causa lo admira? _____

34. -Cuántas veces al mes se reúne con amigos? _____

Cite usted a tres amigos:

NOMBRE

DOMICILIO

TELEFONO

OCUPACION

35. -Le gustan las reuniones? _____ De qué tipo? _____

En dichas reuniones acostumbra usted bailar? _____ Beber? _____ Fumar? _____

Cuándo fué la última vez que asistió a alguna? _____

36. -Qué acostumbra hacer en vacaciones? _____

En dónde vacacionó la última vez? _____

37. -Qué afición o pasatiempo tiene usted? _____

De qué medio se vale para satisfacerlo? _____

38. -Qué le hace sentirse diferente a los demás? _____

39. -Generalmente actúa usted por su cuenta o prefiere que alguien lo oriente? _____

40. -Le gustan más las actividades físicas que las intelectuales? _____

Por qué? _____

41. -Con frecuencia le asaltan ideas que no lo dejan dormir? _____

Qué tipo de ideas? _____

42. -Cambian frecuentemente sus intereses de vida? _____ Por qué? _____

43. -Cómo se expresa mejor, hablando o escribiendo? _____

Por qué? _____

44. -Cuáles han sido sus experiencias más humillantes? _____

45. -Qué suele hacer ante un contricante superior? _____

46. -Qué hace cambiar su estado de ánimo? _____

47. -Por qué considera importante la observancia de las costumbres sociales y mo
rales? _____

48. -Está usted siempre seguro de sus creencias religiosas, de sus afiliaciones po
líticas, de su comportamiento social? _____

Por qué? _____

49. -Considera importante el cuidado de su persona? _____

Por qué? _____

50. -En los últimos cinco años, ha sido reconocido como jefe de grupo (presidente,
capitán, director, etc.?) _____ Cuándo y de qué grupo? _____

51. -Cuál es su aspiración máxima? _____

Estima usted que puede lograrla dentro de cinco años? _____

De qué medios pensa valerse para lograrla? _____

52. -Exprese con amplitud las razones que tiene para desear trabajar en esta Institución: _____

53. -Nos gustaría conocer sus observaciones acerca de este cuestionario: _____

Firma del solicitante

No llene esta hoja, pero tenga listos en su domicilio los documentos siguientes, por si pudiera necesitarlos el Banco.

Acta de nacimiento

Fe de bautismo

Acta de matrimonio

Certificado de Primaria

Certificado de Secundaria

Certificado de Preparatoria

Título Profesional

Carta de Pasante

Cartilla del Servicio Militar, al corriente

Credencial del Seguro Social

Cédula del Registro Federal de Causantes

Pasaporte número _____

Otros documentos

Observaciones: _____

CAPITULO III

CONTRATACION

A. BOSQUEJO HISTORICO

Antes de hablar de la fase de Contratación como parte de un proceso netamente administrativo en la empresa, pero de hondo contenido humano, haremos una breve reseña histórica de la preocupación de proteger los intereses involucrados en los contratos de trabajo.

Nuestra ley aparece como una modificación al artículo de la Constitución de 1857, en donde se trata de introducir una serie de ideas para dar cabida a algunos de los principios que se habían ganado en el movimiento social para proteger al obrero.

La Comisión examinó las ideas, admitiendo:

1. La jornada máxima de ocho horas de trabajo.
2. El descanso dominical.
3. La prohibición de trabajo nocturno para las muje-

res y los niños.

Son ideas que ya estaban expeditas por los jefes del ejército en lucha.

Las otras ideas que se proponían son:

1. El establecimiento de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.
2. El derecho a la huelga.
3. El principio de que los trabajadores iguales deben ser remunerados en igual forma.

Estas ideas las desechó la primera Comisión; pero de este modo se resolvería el problema agrario en el Congreso Constituyente y se introdujeron ideas sociales en la Constitución, para asegurar la vida del obrero y del campesino que habían luchado realmente en el movimiento social.

Como resultado de la Revolución se tuvo el alto honor de introducir en su Constitución la Primera Declaración de Derechos Sociales en el mundo, se vuelve el Derecho Constitucional Clásico a un Derecho Constitucional Social, que se redactaría más adelante en un artículo para proteger minuciosamente al obrero, pero no se dijo quién iba a hacer ese artículo, no se nombró una comisión especial que redactaría-

el título. Se invitó a varias personas a discutir el proyecto, y con los postulados fundamentales de los debates, de los estudios redactados por los propios constituyentes se formó la estructura de nuestro artículo 123, dando su consentimiento Venustiano Carranza.

Con fecha 18 de agosto de 1931, fue promulgada la Ley Federal del Trabajo, la cual trata de alcanzar un horizonte arcaico de Justicia y Equidad, exigiendo siempre la humanización en las relaciones de los dos factores de la producción (Capital y Trabajo).

La Ley Federal del Trabajo, consta de 685 artículos y de 14 artículos transitorios. Es de observancia general en toda la República, ya que la Ley reglamentaria del artículo 123 de la Constitución de 1917, es única para todo el territorio nacional y su aplicación corresponde a las autoridades federales y locales, en las hipótesis que la misma establece.

Su importancia radica fundamentalmente en que es la primera Constitución del mundo que incluye en su texto las Relaciones Laborales.

El estudio de las causas y problemas que han determinado la existencia de un ordenamiento jurídico de las rela--

ciones de trabajo se justifica desde todos los extremos, ya que en primer término, es el medio más valioso para lograr una cabal comprensión de las Relaciones de Trabajo; además, la consideración de estos factores no sólo determina su nacimiento sino que su constitución normativa y desarrollo futuro, y finalmente, la solución de estos males constituye el objetivo último de la nueva legislación.

El espíritu de la Ley Federal del Trabajo, antes que nada, es la protección de los trabajadores, claro está que es con la reconciliación de intereses con el patrón.

La legislación en su totalidad descansa sobre el principio de la irrenunciabilidad de sus determinaciones.

Su objetivo es fijar un contenido al Contrato de Trabajo, exactamente como procede el derecho común respecto de los contratos que regulan con la diferencia de que ese contenido, el de la Ley Federal del Trabajo, no puede modificarse ni alterarse por la decisión de las partes.

B. DEFINICION Y CLASIFICACION DE LOS CONTRATOS INDIVIDUALES DE TRABAJO

En primer término, el punto de partida, del que derivan todas las consecuencias de la relación obrero-patronal,-

va a ser el primer nexo jurídico o vínculo que se establece entre el hombre que ofrece su capacidad de trabajo y aquel - que va a aprovecharla o a cuya autoridad quedará sometido para el desarrollo de la labor que va a emprender. El acuerdo de voluntades para que uno preste un servicio y el otro lo - dirija y le pague una retribución, se traduce en uno o va--- rios contratos y que se designa en el derecho del trabajo -- con el nombre de Contrato de Trabajo.

Por otra parte, al trabajador el documento le brinda certeza sobre sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio. La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retri buciones complementarias, etc., y su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización, facilita el que pueda exigir - al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del --- puesto, cuando menos su descripción. Le permite resolver -- con seguridad cualquier conflicto sobre la manera de desarro llar el trabajo y finalmente constituye un elemento indispen sable como prueba por estar firmado por el trabajador, en al gunos conflictos laborales.

DEFINICION. Contrato de Trabajo es el convenio por el que una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. (Art. 20- de la Ley Federal del Trabajo).

Esto se refiere al Contrato Individual que trataremos en primera instancia.

Este concepto es acordado con la postura constitucional de los artículos 4° y 5° que sancionan la libertad de trabajo en sus dos aspectos: libertad, como potestad y abolición del trabajo forzoso.

DIFERENTES TIPOS DE CONTRATACION

	Tiempo indeterminado		Obra determinada
RELACIONES DE TRABAJO	Tiempo determinado	Temporal	Precio alzado
		Eventual	

TIEMPO INDETERMINADO. La relación de trabajo es --- aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario. Se estipula en los siguientes casos (art. 24 L.F.T.):

a) Cuando lo exige la naturaleza del trabajo que se-

va a prestar.

- b) Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador.
- c) En los demás casos que prevé la Ley.

La relación de trabajo por tiempo determinado puede ser (art. 39 L.F.T.):

a) **EVENTUAL.** Esta relación es aquella por la cual se obliga a prestar a otra un trabajo personal -- subordinado, que constituya, para la última, una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario. Dicho de otra manera: es aquella persona que presta un servicio en labores distintas a las que se dedica la empresa (art. 39 L.F.T.).

b) **TEMPORAL.** Es aquel en el cual una persona se --- obliga a prestar a otra un trabajo personal subor dinado que constituya para ésta una necesidad per manente, limitada por el tiempo, por la naturale za del servicio o por la índole del trabajo, me-- diante el pago de un salario. Puede adoptar las siguientes formas (art. 39 y 49 L.F.T.):

1. **CONTRATO POR OBRA DETERMINADA.** Es el documen-

to individual de trabajo por tiempo determinado, cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo. (Art. 35 L.F.T.).

2. CONTRATO A PRECIO ALZADO. Es el documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global, por la obra materia del mismo, o destajo. (Art. 83 L.F.T.).

Los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario, mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

C. DEFINICION Y EXPLICACION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Por otra parte, la contratación colectiva es una institución central en el Derecho Colectivo de Trabajo, porque a través de los convenios se logra, conforme a los presupuestos de la ley, el equilibrio entre los factores de la producción: capital y trabajo.

Haciendo un poco de historia, nos remontamos al siglo XIX; con posterioridad al nacimiento de la Asociación Profesional, en principio fue rechazado por los empresarios, pero poco a poco se va imponiendo hasta llegar a tener la im

portancia y trascendencia que en la actualidad posee.

Surge en contra del liberalismo que permite a los patrones, como soberanos de su empresa, el establecimiento unilateral de las condiciones de trabajo, fijándoles a su conveniencia y en perjuicio de los trabajadores, en cambio la contratación colectiva resulta eminentemente de un proceso democrático, es decir, la discusión de las condiciones de trabajo entre trabajadores y empresarios o patrones.

La primera Legislación que reglamentó el Contrato Colectivo fue el Código Civil Holandés de 1909 y el Código Federal Suizo de las obligaciones de 1910, definiéndolo como:

"El Contrato Colectivo se celebra por uno o varios - patrones o una asociación patronal y un grupo o asociación - de trabajadores, con el objeto de fijar las condiciones de - prestación de los servicios que deberán observarse en la ce- lebración de los contratos individuales de trabajo".

Se le llamó Colectivo por la intervención de un con- glomerado de obreros.

En el Contrato Colectivo hacen acto de presencia las clases sociales, cada una reconociendo en la otra los dere-- chos para disentir y contratar colectivamente. Es un pacto-

que se celebra entre dos potencias, una puramente humana, la otra, preponderantemente económica, una defendiendo los derechos humanos, la otra defendiendo sus posiciones económicas.

El Contrato Colectivo rebasa al individual, quebrando el principio de autonomía de la voluntad del Derecho Civil, su individualismo.

ANTECEDENTES DEL CONTRATO COLECTIVO EN MEXICO

Se habla de un Contrato Colectivo de Trabajo celebrado en 1957 entre los mineros de Pachuca, como antecedente le sigue el reglamento de trabajo expedido el 20 de noviembre de 1906 para las fábricas y tejidos de algodón en Puebla.

En 1912 fue celebrado el de las tarifas mínimas unificadas para la Industria Textil. El 6 de octubre de 1915, en Veracruz, la Ley de Agustín Millán en el artículo 9° establecía la obligación que tenían los patrones para tratar de los conflictos de trabajo con los Sindicatos legalmente reglamentados. En el mismo año, en Yucatán, se establecieron los convenios industriales.

Al expedirse la Ley Federal del Trabajo en 1931, se recogió el proyecto de la Secretaría de Industria, quedando la reglamentación del Contrato Colectivo de Trabajo en la --

forma y términos del capítulo II título 1. El Contrato Colectivo tiene su fundamento constitucional en el artículo 123 apartado A, fracción XVI, que establece el Derecho de Asociación, ya que su fin sólo se alcanza por el Contrato Colectivo. Ahora bien, el proemio del apartado A se refiere al Contrato de Trabajo sin mencionar su forma individual o colectiva.

Para analizar la naturaleza jurídica del Contrato Colectivo, en el Derecho Mexicano del Trabajo, es necesario analizar bajo su estructuración legal y no sólo desde el punto de vista doctrinario. Para ello es necesario analizarlo en razón de sus caracteres propios, unos se explican en función de otros y todos contribuyen a formar la unidad de la institución.

El artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo lo define como: "El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".

CARACTERES GENERALES. Se refieren a la manera de ser en sí del Contrato Colectivo.

- a) Únicamente puede ser celebrado por un Sindicato - que se encuentre debidamente registrado. (Art. -- 386 L.F.T.).
- b) La obligación del empresario es celebrar el Contrato Colectivo (art. 387), su obligación no estriba en aceptar la proposición de los trabajadores, sino en celebrar el contrato. Si el patrón se niega los trabajadores pueden acudir a las juntas para que éstas, en forma autoritaria, por medio de la sentencia colectiva, establezcan las -- condiciones del Contrato Colectivo.

LOS CAMINOS PARA LLEGAR A LA FIRMA
DEL CONTRATO COLECTIVO

1. La negociación, en forma natural, por el acuerdo común entre empresa y sindicato de trabajadores.
2. La huelga de acuerdo al artículo 387, en relación al 450.
3. En forma impositiva a través de un procedimiento, ordinario que trae como resultado una sentencia colectiva. (Art. 789 L.F.T.).
 - a) Solicitud con documentos.
 - b) Cita audiencia la Junta, ya que tiene la obligación de procurar que se llegue a un convenio.

c) Si no se llega a un convenio se designan peritos.

4. Por Laudo Arbitral. Procedimiento reglamentado con características especiales. Es decir, que -- trabajadores y patronos se someten al criterio de una comisión. (Art. 469 frac. III, L.F.T.).

TITULARIDAD DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

De acuerdo con el artículo 388 de la Ley Federal del Trabajo el contrato se firma:

1. Si concurren sindicatos de empresa o de industria o uno y otros, el Contrato Colectivo se celebrará con el sin dicato que tenga mayor número de trabajadores dentro de la empresa, si el número de trabajadores es igual, se celebra uno con cada sindicato.

2. Si concurren sindicatos gremiales, se celebrará con el conjunto de los sindicatos mayoristas que representen a las profesiones, siempre y cuando el número de afiliados sea mayor que el de los trabajadores de la misma profesión que formen parte del sindicato, de empresa o industrial.

Si no se ponen de acuerdo se celebra un Contrato Colectivo con cada sindicato gremial.

3. También se refiere al sindicato que tenga mayoría de miembros, cuando concurren sindicatos gremiales, de empresa o de industria.

Para determinar qué sindicato es el titular del Contrato Colectivo, es necesario que el sindicato que considere sea mayoritario demuestre ante la Junta de Conciliación y Arbitraje la titularidad del Contrato Colectivo y lo administre.

Los trabajadores sindicalizados, pueden emplazar a huelga una empresa para la firma del Contrato Colectivo.

REQUISITOS DE VALIDEZ

1. La Capacidad. Deberá ser celebrado por sindicato de trabajadores que se encuentren registrados para que les sea reconocida su capacidad profesional.

2. El Consentimiento. Puede ser de común acuerdo o en forma obligatoria a través de una sentencia colectiva.

3. Objeto lícito. Estudiar las condiciones de trabajo, será ilícito cuando se dé un destino diverso al de la prestación del servicio.

4. Reglamentos de Formalidad. El depósito del Con--

trato Colectivo siempre se hace ante la Junta que correspon-
da, Local o Federal, a diferencia del sindicato que cuando -
se registra lo hace a través de la Secretaría de Trabajo y -
Previsión Social. El depósito tiene por objeto hacer exigible
el contrato y producir todos sus efectos.

DURACION DEL CONTRATO COLECTIVO

Puede ser:

1. Por tiempo determinado. Es decir, en el mismo --
contrato puede establecer la duración del mismo.
2. Por tiempo indeterminado.
3. Por obra determinada. Se celebra para amparar la
obra a realizar.

REVISION DEL CONTRATO COLECTIVO

Si se trata de Contratos Colectivos con duración de-
terminada menor de dos años, la revisión se solicitará por -
lo menos con 60 días de anticipación.

Cuando el contrato tiene una duración mayor de dos -
años, se revisará, precisamente a los dos años, dando el avi
so con 60 días de anticipación.

Cuando se trata de contratos por tiempo determina-

do, será revisable igualmente cada dos años, dando el aviso con 60 días de anticipación.

Si no se solicitó la revisión, se entenderá prorrogado por un período igual al de su duración o continuará por el tiempo indeterminado.

La revisión la pueden solicitar voluntariamente cuando las partes en cualquier tiempo y lugar estén de acuerdo con revisar el contrato.

Es forzosa cuando hacen las partes que se celebre el Contrato con las siguientes condiciones:

1. Que sea solicitada por el sindicato titular.
2. Que se solicite con 60 días de anticipación.
3. Que se intente durante esos 60 días un arreglo conciliatorio.

Si las partes no llegan a un arreglo conciliatorio en los 60 días, pueden acudir a las Juntas de Conciliación y Arbitraje ejercitando sus acciones y motivando un conflicto colectivo de naturaleza económica; ya que se trata de establecer nuevas condiciones o la modificación de las ya existentes.

ELEMENTOS DEL CONTRATO COLECTIVO

1. Envoltura. Comprende una serie de normas que se refieren al nacimiento, duración, modificación o revisión -- del Contrato Colectivo y se subclasifica en dos envolturas:

- a) El elemento que se refiere a la vida misma del contrato, principio, duración y término.
- b) El elemento que se refiere al imperio del contrato, área de acción donde vaya a aplicarse.

2. Elemento Obligatorio. Compuesto de una serie de cláusulas que mencionan los derechos sindicales, cláusulas de exclusión y de preferencia sindical, estipulaciones que forman órganos de conciliación y arbitraje para conocer y resolver los conflictos con motivo de la interpretación y aplicación del Contrato Colectivo.

3. Elemento Normativo. Cláusulas que contienen las condiciones de prestación de los servicios, y se subclasifica:

- a) Forma de prestación de los servicios en forma colectiva.
- b) Condiciones de la prestación de servicios en forma individual: horas de trabajo, jornadas,

descanso, vacaciones, etc.

4. Cláusulas Accidentales. No llegan a formar --
parte del contenido obligatorio del Contrato Colectivo de --
Trabajo.

D. PRESTACIONES

DEFINICION. Son por pensiones y servicios que se --
otorgan a los beneficiarios una vez que se realiza el riesgo.
Todo riesgo supone pérdida temporal o definitiva de la ocupa
ción o disminución de la capacidad de trabajo.

DEFINICION DE PRESTACIONES LEY

Es un mínimo o un máximo de protección establecida -
en favor del trabajador en la Ley Federal del Trabajo, y son
las siguientes:

Salario

Tiempo extraordinario

Participación de utilidades

Prima de antigüedad

Aguinaldo

Descanso semanal

Descanso obligatorio

Vacaciones

Habitación

Indemnización

Inscripción en el I.M.S.S.

Inscripción en el INFONAVIT

SALARIO. Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador; a trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual y éste se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitaciones, premios, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entreguen al trabajador por su trabajo, es decir, a cambio de su labor ordinaria. (Art. 82 L.F.T.).

TIEMPO EXTRAORDINARIO. Es el excedente de la jornada de las establecidas por la ley, que se presta voluntariamente y estando de acuerdo el patrón. El trabajador no está obligado a trabajar más de tres veces por semana más de tres horas en un mismo día. (Art. 66 L.F.T.).

PARTICIPACION DE UTILIDADES. Los trabajadores participarán de las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que ha determinado la Comisión Nacional para la Participación de los trabajadores en las utilidades de

las empresas y que es equivalente al 8%. (Art. 117 L.F.T.).

PRIMA DE ANTIGUEDAD. Esta corresponderá a los trabajadores y consiste en abonar cada año en una cuenta especial en favor de cada trabajador el importe de doce días de salario. La suma acumulada se entrega a los trabajadores al separarse del servicio; siendo necesario haber cumplido quince años de labor. Las causas son:

1. Cuando se separan voluntariamente de su empleo.
2. Cuando se separa de su empleo por causa justificada.
3. Cuando sean separados (despedidos) por el patrón justificada o injustificadamente.
4. En caso de muerte del trabajador se paga a los beneficiarios. (Art. 162 L.F.T.).

AGUINALDO. Es otra innovación de la Ley que consiste en establecer el pago de un aguinaldo anual que deberá cubrirse antes del día veinte de diciembre y que será equivalente a quince días de salario por lo menos. (Art. 87 L.F.T.).

DESCANSO SEMANARIO. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el trabajador de un día de descanso por lo menos. (Art. 123 fracción IV de la Constitución, y 69 de la Ley Federal del Trabajo).

DESCANSO OBLIGATORIO. La razón de ser de estos descansos radica en el carácter nacional o universal de los acontecimientos que se celebren:

1° de enero

5 de febrero

21 de marzo

1° de mayo

16 de septiembre

20 de noviembre

1° de diciembre, de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del poder ejecutivo federal

25 de diciembre (Art. 74 L.F.T.)

VACACIONES. Los patrones están obligados a proporcionar a sus trabajadores anualmente un período de vacaciones y a pagarles el salario correspondiente a los días que integran el lapso de descanso, a pesar de que el disfrute puede ser discontinuo, deberá ser de seis días seguidos por lo menos.

El derecho de los trabajadores a disfrutar de vacaciones se establece tomando en cuenta la antigüedad:

1 año de antigüedad

6 días

2 años de antigüedad:	8 días
3 años de antigüedad:	10 días
4 años de antigüedad:	12 días
De 5 a 9 años de antigüedad:	14 días
De 10 a 14 años de antigüedad:	16 días
De 15 a 19 años de antigüedad:	18 días
De 20 a 24 años de antigüedad:	20 días
De 25 a 29 años de antigüedad:	22 días

(Art. 76 de la Ley Federal del Trabajo)

HABITACION. Los patrones están obligados a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas, por las que podrán cobrar rentas que no excederán del medio por ciento mensual del valor catastral de las fincas. (Art. 136 L.F.T.).

INDEMNIZACION. Consiste en el pago de una cantidad equivalente a 730 días de salario más dos meses de sueldo para los funerales, en caso de muerte; a 1095 días de salario en caso de incapacidad total permanente. (Arts. 491, 492, 495, 501 y 502 de la Ley Federal del Trabajo).

INSCRIPCION EN EL SEGURO SOCIAL. Simultáneamente a la firma del contrato individual del trabajo o con posterioridad, en un plazo no mayor de cinco días deberá afiliarse -

al trabajador al Seguro Social, ya que este trámite, además de las ventajas que supone para trabajador y patrón, constituye un requisito de carácter legal.

Los plazos para dar los avisos de inscripción, alta, baja y modificación de salarios, no serán mayores de cinco días según estipula la fracción I del artículo 19 de la propia Ley del Seguro Social.

INSCRIPCION EN EL INFONAVIT. Con esta institución se trata básicamente de subsistir la obligación patronal de alquilar casa a sus trabajadores, con una contribución del 5% de los salarios que pague cada patrón a fin de constituir un fondo que otorgue a los trabajadores crédito barato y suficiente. (Art. 29 de la L.F.T.).

E. ASPECTO ADMINISTRATIVO DE LA CONTRATACION

El punto de la contratación significa el inicio de una relación entre la empresa y el empleado desde el punto de vista formal; y trae consigo una serie de derechos y obligaciones para ambas partes, como lo menciona todo el aspecto jurídico que hemos mencionado en los incisos anteriores.

Normalmente con la firma del contrato respectivo, se inicia un expediente que se integra con todos los documentos

que forman el historial del trabajador en la organización; - estará compuesto por una carpeta con su solicitud, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al Instituto Mexicano del Seguro Social, al Registro Federal de Causantes, los aumentos de sueldo, calificación de méritos, castigos, etc.

El expediente anterior se completa con una forma llamada hoja de servicios, que aún cuando puede revestir diferentes formatos, en diversas empresas tiene el mismo contenido y objeto: registrar los datos más importantes respecto del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, - escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias, calificación de méritos y control de asistencias, - capacitación, desarrollo y superación, en resumen, de todo lo que aparezca en su expediente. Realmente, el conjunto de hojas de servicio viene a constituir parte importante del inventario de Recursos Humanos.

La importancia de la contratación radica precisamente en que marca el inicio de una relación que implica la necesidad de un conocimiento profundo de ambas partes de sus derechos y obligaciones, tanto formales como morales que contraen con dicho vínculo.

Para la empresa, como lo decimos en la introducción de nuestro trabajo, ese contrato no es sólo el instrumento formal de la obtención de fuerza de trabajo necesaria para la producción de bienes y/o servicios requeridos en la comunidad, y la obligación de prestar a su vez salario y prestaciones legales; sino la integración de un individuo más a la organización que de alguna manera tendrá que modificar la conformación de la misma y la responsabilidad colateral de proporcionar además de las prestaciones económicas, satisfacciones personales que efectivamente creen un mejor ambiente para la empresa dentro y fuera de la misma.

CAPITULO IV

INVESTIGACION EN 32 LABORATORIOS DEL DISTRITO FEDERAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Conocer un ramo de actividad en el Distrito Federal.

Saber cómo llevan a cabo dentro de la función de recursos humanos, el reclutamiento, la selección y la contratación de su personal.

Hacer una comparación entre las empresas investigadas; para saber cuáles son las fuentes de reclutamiento más usuales, las labores de selección más importantes, para escoger al elemento idóneo al puesto, y los tipos de contratos de mayor uso en esa rama de la industria.

B. EXPLICACION Y PRUEBA DEL CUESTIONARIO

para llevar a cabo la investigación, se elaboró un cuestionario para satisfacer los objetivos planteados.

Dicho cuestionario se encuentra dividido en módulos,

que a continuación explicamos:

B.1 DATOS DE CONTROL. Para una fácil localización de la empresa. Contiene nombre de la empresa, número de empleados, nombre de la persona entrevistada, y el puesto que ocupa.

B.2 FUNCION DE RECURSOS HUMANOS. Para saber si --- existe o no un departamento especializado, que lleve a cabo las funciones de recursos humanos. Está constituido por: número de personas y puestos que integran el departamento, --- plan de recursos humanos, organigrama y manuales existentes.

B.3 PROCESO DE SELECCION. Saber cuáles son los procedimientos para llevar a cabo la selección. Se integra por: fuentes de reclutamiento usadas, para los diferentes niveles estudiados, cuáles son las entrevistas más utilizadas, qué - tipos de pruebas son más aplicadas, examen médico, y facto--res de selección de más importancia para cada nivel.

Los niveles estudiados corresponden a:

Nivel A para directivos

Nivel B para profesionistas

Nivel C para empleados

Nivel D para obreros

B.4 CONTRATACION. Conocer los diferentes tipos de contratación y contratos que se utilizan para cada nivel. - Contiene cada uno de los contratos más usuales, el número de personas contratadas el último año y el por qué de esa contratación.

B.5 RECHAZO. Saber cuáles son las causas y factores de rechazo de más incidencia. Formado por factores de rechazo, etapa de rechazo en la selección, rechazo en el reclutamiento y causas de desempleo en el país.

B.6 RETIROS. Conocer las causas de los retiros. - Contiene número de retiros en el último año y sus respectivas causas y factores de ellos.

B.7 ORIENTACION. Saber si las empresas proporcionan alguna orientación a los solicitantes no aceptados.

Constituido por tipo de orientación, si la hay, y si no, el por qué.

Este cuestionario, antes de quedar como el definitivo, se sujetó a varias pruebas, las cuales ayudaron a reformarlo para más fácil tabulación y comprensión del mismo.

C. RAMO DE ACTIVIDAD, UNIVERSO Y DETERMINACION
DE LA MUESTRA

Se consideró que la rama de la industria Químico-Farmacéutica era adecuada para realizar la investigación, por la clara diferenciación de los niveles jerárquicos que deseábamos estudiar, y por qué en el Distrito Federal se encuentra una gran gama de laboratorios.

C.1 UNIVERSO. Para conocer todos los laboratorios existentes en la República Mexicana, se recurrió a la Cámara Nacional de la Industria Químico-Farmacéutica, que nos proporcionó un directorio con todos los laboratorios existentes.

C.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA. No obteniéndose más datos de la Cámara Nacional de la Industria Químico-Farmacéutica que el directorio antes mencionado, la muestra que se dó determinada de la siguiente manera:

Se procedió a la localización en un mapa, de todos los laboratorios existentes en el Distrito Federal, para conocer cuáles eran las zonas de mayor concentración.

Una vez obtenidas listas de los laboratorios de todas las zonas en el mapa, se procedió a visitar a aquellos en los que se obtuvieron facilidades. De esta manera,

alcanzaron a realizarse 32 entrevistas que constituyen la -- muestra de nuestra investigación.

D. APLICACION DE CUESTIONARIOS

En la aplicación de los cuestionarios de esta investigación, todos los que en ello laboramos, tuvimos ciertos - problemas que no habíamos previsto.

Nos encontramos con personas y empresas que nos hi-- cieron problemática la obtención de los datos que nos intere-- saban, así como con personas que se negaban rotundamente a - recibirnos. Aún cuando cabe mencionar que las personas que-- integran los diferentes departamentos en los que nos brinda-- ron información, nos ayudaron gentilmente en la solución del cuestionario.

IV.- CONTRATACION.

1.- CONTRATOS:

	A	B	C	D
COLECTIVO	___	___	___	___
INDIVIDUAL	___	___	___	___
INDETERMINADO	___	___	___	___
DETERMINADO	___	___	___	___
EVENTUAL	___	___	___	___
OBRA DETERM.	___	___	___	___
PRECIO ALZADO	___	___	___	___
OTRO: _____	___	___	___	___

2.- PERSONAL CONTRATADO ULTIMO

AÑO: _____

3.- ¿ POR QUE CONTRATA ?

EXPANSION _____
PROYECCION _____
RENUNCIA _____
JUBILACION _____
DESIDIO _____
OTROS: _____

V.- RECHAZO.

1.- FACTORES:

	A	B	C	D
ESCLARIDAD	___	___	___	___
EXPERIENCIA	___	___	___	___
PERSONALIDAD	___	___	___	___
EDAD	___	___	___	___
SEXO	___	___	___	___
OTROS: _____	___	___	___	___

2.- INCIDENCIA:

HOJA DE SOLICITUD _____
ENTREVISTA _____
PRUEBAS _____
EXAMEN MEDICO _____

2.1.- RECLUTAMIENTO:

SOLIC. ESPONTANEA _____
PERSONAL SOLIC _____
AGENCIAS _____

2.2.- CAUSAS DE DESEMPLEO EN EL PAIS:

VI.- RETIROS:

1.- NUMERO DE RETIROS ULTIMO AÑO: _____

1.1.- CAUSAS:

RENUNCIA _____ JUBILACION _____
DESIDIO _____

VII.- ORIENTACION:

SI TIPO _____
NO ¿ PORQUE ? _____

E. - PRESENTACION DE RESULTADOS Y COMENTARIOS

A LOS CUADROS DE TABULACION.

CUADRO No. 1 NUMERO DE PERSONAS EMPLEADAS.

RANGOS :	PERSONAS:	EMPRESAS:	%
DE 0 a 25	(125)	10	31.2
DE 26 a 100	(544)	8	25.0
DE 101 a 500	(2393)	9	28.1
DE 501 a 1000	(2054)	3	9.4
MAS DE 1000	(3265)	2	6.3
TOTALES :	(8381)	32	100%

CUADRO 1

Número de personas empleadas

De la muestra determinada, se observa en el cuadro 1, que sólo un 6.3% corresponden a empresas que se pueden considerar grandes que cuentan con más de 1000 empleados.

Puede decirse que en México la mayoría de las empresas son de mediano tamaño, ya que el cuadro nos indica un porcentaje de 25.0 para laboratorios de menos de 100 empleados y un 28.1% para laboratorios que tienen de 101 a 500 trabajadores. También existe un porcentaje alto en las empresas pequeñas que cuentan con menos de 25 personas, siendo éste de 31.2%.

CUADRO 2 DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

EXISTE DEPARTAMENTO.	No. EMPRESAS	%
SI	21	65.6
NO	11	34.4
TOTAL :	32	100%

CUADRO 2

Departamento de Personal

De los laboratorios estudiados, el 65.5% cuenta con un departamento especializado en la función de personal. Sólo existe una tercera parte (34.4%) de laboratorios que no cuentan con dicho departamento; en estos, la función es llevada a cabo empíricamente por Gerentes Generales, Contadores o Ingenieros.

También se notó que sólo las empresas grandes cuentan con un departamento bien estructurado, con puestos y funciones definidas adecuadamente.

CUADRO 2.1 NUMERO DE EMPLEADOS DEL DEPTO.		
No. DE EMPLEADOS	No. EMPRESAS	%
DE 1 a 3	13	61.9
DE 4 a 6	5	23.8
DE 7 a 10	3	14.3
TOTAL s	21	100%

CUADRO 2.1

Número de empleados en el departamento

A pesar de que los recursos humanos deben ser los más importantes para la empresa, existe dentro de los departamentos de personal, poca gente para el control y conducción de los mismos. En las empresas estudiadas, un 63.3% de ellas no cuentan con más de tres personas que integren ese departamento, en cambio, tenemos un 13.7% que cuentan con menos de 10 empleados, siendo estos laboratorios los de mayor tamaño.

CUADRO 2.2 PLAN DE RECURSOS HUMANOS.		
EXISTE	No. EMPRESAS	%
SI	16	50
NO	16	50
TOTAL :	32	100%
CUADRO 2.2.1 A QUE PLAZO.		
TIEMPO	No. EMPRESAS	%
DE 1 a 3 MESES	4	12.5
DE 4 a 6 "	2	6.3
MAS de 6 "	10	31.2
TOTAL :	16	100%

CUADRO 2.2

Plan de Recursos Humanos

De las empresas estudiadas, el 50% cuenta con un --- plan de recursos humanos a diferentes plazos, mientras que - la otra parte recluta a su personal cada vez que es necesaa- rio, principalmente cuando necesitan una producción más alta, para satisfacer algún pedido.

Los plazos para realizar su plan de recursos humanos son generalmente por 6 meses, 31.2% de las empresas.

Cuadro 2.3. ORGANIGRAMA		
CUENTAN CON ORGANIGRAMA	# EMPRESAS	%
SI	19	59.4
NO	13	40.6
TOTAL	32	100
Cuadro 2.4. MANUALES		
EXISTEN MANUALES	# EMPRESAS	%
SI	50	38.5
NO	80	61.5
TOTAL	130	100

CUADRO 2.3

Organigrama

El 59.4% de las empresas estudiadas cuentan con organigrama teniendo funciones y niveles bien definidos. Esto es en empresas grandes y algunas medianas. Por el contrario, las empresas que no cuentan con organigrama son 40.6% y corresponden a empresas pequeñas o familiares que no se encuentran bien estructuradas.

CUADRO 2.4

Manuales

El 61.5% de los laboratorios no cuentan con Manuales elaborados, siendo estos los de pequeño volumen. El 38.5% - de las empresas estudiadas, sí cuentan con manuales elaborados y actualizados.

CUADRO 3. RECLUTAMIENTO

FUENTES DE RECLUTAMIENTO	A		B		C		D		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
INVENTARIO	5	19.3	6	9.7	4	5.5	4	6.5	19	8.5
SINDICATO					8	11.0	9	14.5	17	7.6
RECOMENDACIONES	7	26.9	17	27.4	19	26.0	14	22.8	57	25.6
PUERTA DE LA CALLE			2	3.2	6	8.2	8	12.9	16	7.2
MEDIOS MASIVOS			8	12.9	17	23.3	8	12.9	33	14.8
AGENCIAS	1	3.8	13	20.9	8	11.0	4	6.5	26	11.7
REVISTAS ESPECS.							2	3.2	2	1.0
BOLSA DE TRABAJO	2	7.7	7	11.3	5	6.8	4	6.5	18	8.0
ESCUELAS	2	7.7	4	6.5	4	5.5	8	12.9	18	8.0
INTEREMPRESARIAL	9	34.6	5	8.1	2	2.7	1	1.6	17	7.6
T O T A L	26	100	62	100	73	100	62	100	223	100

CUADRO 3

Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento más utilizadas en estas empresas para el nivel de Directivos "A", son la comunicación interempresarial con un 34.6% y las recomendaciones con un 26.9%. El inventario también es muy utilizado teniendo un porcentaje de 19.3, ya que muchas de las empresas prefieren utilizar al personal que ya conocen para ocupar los puestos de mayor responsabilidad.

Para el nivel "B", referente a Profesionistas, el reclutamiento se lleva a cabo principalmente mediante recomendaciones 27.4% y agencias con un porcentaje de 20.9. Podría pensarse que las empresas reclutan su personal en las escuelas, pero esto no sucede ya que sólo un 6.5% de ellas utilizan esta fuente de reclutamiento.

Los medios más usados en el nivel de Empleados "C", son las recomendaciones y los medios masivos con 26% y 23.3% respectivamente.

Otras fuentes utilizadas son los sindicatos y las agencias, teniendo éstas un porcentaje de 11 para cada una.

Para el nivel de Obreros "D", las fuentes más utilizadas son las recomendaciones con un 22.8%, teniendo también importancia los sindicatos con un porcentaje de 14.5, los medios masivos, la puerta de la calle y las escuelas son utilizadas en una misma escala 12.9%.

Las revistas especializadas son utilizadas por los laboratorios cuando se trata de conseguir personal altamente calificado en algún área específica de la empresa.

Puede observarse en este cuadro que la fuente más utilizada para las empresas es, recomendaciones 25.6%, medios masivos 14.8% y existe un 11.7% que utiliza la agencia, sólo un 8.5% usa inventario, un 8% utiliza la bolsa de trabajo y las escuelas, la comunicación interempresarial es usada sólo en un 7.6% y sólo para los niveles de mayor jerarquía.

CUADRO 3.1. ENTREVISTAS.		
REALIZAN ENTREVISTAS	# EMPRESAS	%
SI	31	96.9
NO	1	3.1
T O T A L	32	100
TIPOS	VECES MENCIONADAS	%
LEVE	24	43.5
PROFUNDA	18	32.6
INICIAL	20	36.4
JEFE INMEDIATO	3	5.5
T O T A L	55	100

NOTA: La suma obtenida en las entrevistas no es igual al número de empresas, ya que algunos laboratorios mencionan más de una entrevista.

CUADRO 3.1

Entrevistas

La totalidad de las empresas estudiadas, utilizan -- las entrevistas como una etapa de la selección de su personal 96.9%.

Las entrevistas mencionadas se resumieron en cuatro- tipos:

"Leve", con un 43.5%, "inicial", con un 36.4%, y --- "Profunda", que es donde realmente se selecciona, con un --- 32.6%.

La entrevista con el jefe inmediato sólo se lleva a- cabo en contadas ocasiones, 5.5%.

Este tipo de entrevistas, así como la leve, son uti- lizadas para el nivel de Obreros y en las empresas de peque- ño tamaño.

CUADRO 3.2 PRUEBAS

REALIZAN PRUEBAS	# EMPRESAS	%
SI	30	93.7
NO	2	6.3
TOTAL	32	100
TIPOS:	VECES MENCIONADAS	%
CONOCIMIENTOS	19	37.3
PRACTICAS	16	31.4
PSICOLOGICAS	16	31.4
TOTAL	51	100

NOTA: La suma de pruebas no es igual al total de empresas ya que algunos laboratorios mencionan más de un tipo de prueba.

CUADRO 3.2

Pruebas

En lo que se refiere a la aplicación de pruebas para seleccionar al personal, la mayoría de los laboratorios utilizan diferentes tipos de ellas. Como puede apreciarse en el cuadro, el 93.7% hacen uso de ellas y sólo el 6.3% no las lleva a cabo.

Las pruebas de conocimiento son las más aplicadas, - teniendo un porcentaje de 37.3. A las pruebas prácticas corresponde el 31.4% y el mismo porcentaje para las psicológicas.

CUADRO 3.3. EXAMEN MEDICO

REALIZAN EXAMEN MEDICO	% EMPRESAS	%
SI	18	56.2
NO	14	43.8
TOTAL	32	100

CUADRO 3.3

Examen médico

De las empresas entrevistadas, el 56.2% practican -- examen médico a los aspirantes. Los laboratorios que no hacen este examen, por considerar que no es necesario, son los de menor tamaño y sólo piden como requisito al solicitante -- de nivel Obrero la tarjeta de salud expedida por la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

De las empresas que sí lo realizan, la mayoría lo hace de tipo general, llevándolo a cabo antes de contratar al aspirante.

CUADRO: 3.4. " FACTORES DE SELECCION"										
FACTORES DE SELECCION.	"A"		"B"		"C"		"D"		T O T A L :	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
ESCOLARIDAD	21	30.4	28	30.1	20	29.9	16	29.1	85	29.9
EXPERIENCIA	15	21.7	25	26.9	19	28.4	18	32.7	77	27.1
PERSONALIDAD	16	23.2	17	18.3	9	13.4	4	7.3	46	16.2
SEXO	12	17.4	16	17.2	15	22.4	11	20.0	54	19.0
OTROS	5	7.3	7	7.5	4	6.0	6	10.9	22	7.8
TOTAL	69	100	93	100	67	100	55	100	284	100

CUADRO 3.4

Factores de selección

Los factores más importantes para seleccionar a nivel directivo son: escolaridad 30.4% y personalidad 23.2%, - aunque la experiencia ocupa un 21.7% que se considera de importancia. En lo que se refiere al sexo, se observa que las empresas tienen cierta preferencia por el sexo masculino para ocupar puestos en este nivel.

Para el nivel de Profesionistas, es más importante - la escolaridad, el 30.1% de los laboratorios estudiados así lo indica. La experiencia es también un factor de selección que se pide a este nivel, con un porcentaje de 26.9.

Es natural pensar que la escolaridad es el requerimiento más solicitado, ya que se trata de un nivel profesional.

Los factores más requeridos para el nivel de Empleados son la escolaridad 29.9%, la experiencia 28.4% y el sexo 22.4%.

El sexo es importante en los laboratorios ya que se emplean mujeres para labores administrativas y hombres como representantes o vendedores. En el nivel de Obreros se exi-

ge sobre todo la experiencia 32.7% y la escolaridad, aunque mínima, es de importancia para seleccionar al obrero. En lo referente al sexo, las mujeres son empleadas para labores de envase de los productos y los hombres para la fabricación de los mismos.

El sexo tiene un porcentaje de 20.

La personalidad es el menos mencionado como factor de selección, sólo el 7.3% de los laboratorios.

El principal factor de selección que arroja la muestra, es la escolaridad, con un 29.9%, le sigue la experiencia con un 27.1%, el sexo con un 29% y la personalidad con un 16.2%.

CUADRO 4 CONTRATOS										
TIPO DE CONTRATO	A		B		C		D		TOTAL:	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
COLECTIVO	1	3.8	7	15.6	13	19.5	11	20.4	32	16.7
INDIVIDUAL	12	46.3	23	51.1	22	32.8	10	18.5	67	34.9
INDETERMINADO	9	34.6	9	20.0	9	13.4	5	9.3	32	16.7
DETERMINADO	3	11.5	3	6.7	9	13.4	11	20.4	26	13.5
EVENTUAL	1	3.8	2	4.4	11	6.4	7	12.9	21	10.9
OBRA DETERMINADA			1	2.2	3	4.5	10	18.5	14	7.3
PRECIO ALZADO										
OTROS										
T O T A L	26	100	45	100	67	100	54	100	192	100

CUADRO 4

Contratos

Los tipos de contratos más usados son:

Para el nivel A el individual, en términos generales con un 43.3% y el indeterminado con 34.6%.

Para el nivel B la contratación más generalizada también es individual, en términos generales 51.1% e individual por tiempo indeterminado 20%.

Al nivel C se le contrata individualmente también -- 32.8% y por el contrato colectivo 19.5%. Los contratos individuales determinados e indeterminados alcanzan el mismo porcentaje, 13.4%. También son usados a este nivel los contratos eventuales cuando es necesario, 16.4%.

En el nivel D la contratación se hace principalmente en forma colectiva, ya que la mayoría de los obreros se encuentran sindicalizados, 20.4%.

El contrato más usado en la Industria Químico-Farmacéutica es el individual, en términos generales con un 34.9%, el contrato colectivo y el indeterminado tienen el mismo porcentaje de 16.7, el determinado 13.5%, el eventual 10.9% y el de obra determinada 7.3%.

CUADRO 4.1 PERSONAS CONTRATADAS EN EL ULTIMO AÑO

# PERSONAS RANGOS	# PERS. EMPRESAS-	%
DE 0 a 5	(18) 11	34.4
DE 6 a 20	(127) 10	31.3
DE 21 a 50	(240) 6	18.8
DE 51 a 100	(130) 2	6.2
MAS de 100	(662) 3	9.3
T O T A L	(1177) 32	100

CUADRO 4.1

Personas contratadas en el último año

En un 34.4% de las empresas entrevistadas se contrataron menos de 5 personas, el 31.3% no contrató más allá de 20 empleados. Las empresas que contrataron más de 100 personas alcanzan sólo un 9.3%, aunque este porcentaje es menor, significa más fuentes de trabajo que los anteriores.

CUADRO 4.2. CAUSAS DE CONTRATACION

CAUSAS	# PERSONAS	%
EXPANSION	488	41.5
PROMOCION	186	15.8
RENUNCIA	265	22.5
JUBILACION	42	3.6
DESPIDO	196	16.6
T O T A L	1177	100

CUADRO 4.2

Causas de contratación

De las personas contratadas en el último año, la mayoría se hizo por expansión de las empresas alcanzando un -- 41.5%.

El 22.5% se hizo a causa de renunciaciones, por promoción y despidos un 16.8% y un 16.6%, respectivamente.

En lo que se refiere a jubilación, existe muy poca - en las empresas y sólo contrataron por este motivo en un --- 36.6%, ya que no hay planes de jubilación establecidos, más- que en algunas empresas.

CUADRO 5. CAUSAS DE RECHAZO.

CAUSAS DE RECHAZO	"A"		"B"		"C"		"D"		TOTAL:	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
ESCOLARIDAD	9	23.1	19	25.7	13	22.8	6	13.0	47	21.8
EXPERIENCIA	12	30.8	21	28.4	17	29.8	13	28.3	63	29.1
PERSONALIDAD	10	25.6	12	16.2	9	15.8	7	15.2	38	17.6
EDAD	4	10.3	12	16.2	11	19.3	11	23.9	38	17.6
SEXO	3	7.7	7	9.5	3	5.3	4	8.7	17	7.9
OTROS	1	2.5	3	4.0	4	7.0	5	10.9	13	6.0
T O T A L	39	100	74	100	57	100	46	100	216	100

CUADRO 5

Causas de rechazo

Para el nivel Directivo la causa de rechazo más importante es la falta de experiencia con un 30.8%, siguiéndole en importancia las faltas de personalidad con 25.6% y la baja escolaridad con un 23.1%. Por lo que respecta al sexo y edad, se menciona poco en comparación con los anteriores, 7.7% y 10.3% respectivamente, las empresas que hablaron de estos factores fueron principalmente las grandes.

En el nivel B debería tomarse como factor la escolaridad, pero sólo alcanza un 25.7% contra un 28.4% de experiencia.

Por lo que respecta al nivel de Empleados, también predomina la experiencia con un 28.8% sobre los demás factores de rechazo, la escolaridad tiene un 22.8%, la edad 19.3%; aquí cabe mencionar que las empresas siempre solicitan personal joven.

En el nivel Obrero los factores de rechazo más importantes son la falta de experiencia y la edad.

En la primera porque las empresas medianas y peque--

ñas, prefieren obreros ya capacitados y no a los que tengan-
que enseñar, alcanza un 28.3%, y en lo que respecta a la ---
edad alcanzada un 23.9% porque se prefiere al personal joven.

Como resultado del cuadro, podemos decir que la expe
riencia es el factor de rechazo más importante, ya que cuen-
ta con un 29.1%, la escolaridad con 21.8%, la personalidad y
edad 17.6% y el sexo con 7.9%.

CUADRO 5.1. ETAPA DE RECHAZO.		
ETAPA	VECES MENCIONADAS	%
HOJA DE SOLICITUD	19	27.1
ENTREVISTA	21	30.0
PRUEBAS	21	30.0
EXAMEN MEDICO	9	12.9
T O T A L	70	100.0
CUADRO 5.2. FUENTE DEL RECHAZADO.		
FUENTE	VECES MENCIONADAS	%
SOLICITUDES ESPONTANEAS	24	40.7
PERSONAL SOLICITADO EN O. FTES.	18	30.5
AGENCIAS	17	28.8
T O T A L	59	100.0
CUADRO 5.3 CAUSAS DE DESEMPLEO EN EL PAIS.		
CAUSAS	# DE EMPRESAS	%
ALTO COSTO DE MA NO DE OBRA	6	20.0
FUGA DE CAPITALES	9	30.0
MALA ADMINISTRA-- CION PUBLICA	5	16.7
FALTA DE PREPARACION	10	33.3
T O T A L	30	100.0

NOTA: El total de empresas no corresponde al total de las investigadas, ya que no todas opinaron sobre el desempleo en el país.

CUADRO 5.1

Etapas de Rechazo en la Selección

Las etapas de la selección donde más se rechaza al individuo son las pruebas y las entrevistas, que alcanzan -- porcentajes iguales, 30%, la hoja de solicitud 27.1% y el -- examen médico 12.9%; en este último la incidencia de rechazo es menor ya que las empresas pequeñas no pueden darse el lujo de rechazar un individuo después de invertir en él tiempo y dinero, y sólo rechazarán a individuos cuyas condiciones - de salud sean muy malas.

CUADRO 5.2

Fuentes de rechazo

La fuente de reclutamiento de donde más se rechaza - gente es la de solicitudes espontáneas 40.7%, la de personal solicitado en todas las demás fuentes 30.5% y la de agencias es de 28.8%; esta última es la menor, ya que muchas empresas no usan los servicios de esta fuente de reclutamiento.

CUADRO 5.3

Causas de desempleo en el país

Las causas que se ofrecieron como desempleo en el país, se dividieron en cuatro diferentes tipos según los datos obtenidos. La de mayor mención fue la falta de preparación con 33.3%, le sigue la fuga de capitales con 30%, que los entrevistados consideraron que se debía a la situación actual del país. Las otras dos causas son el alto costo de la mano de obra 20% y la mala Administración Pública 16.7%.

CUADRO 6. RETIROS ULTIMO AÑO.					
# PERSONAS	RANGOS	# PERSONAS	EMPRESAS	%	
DE 0	a 5	(11)	14	43.8	
DE 6	a 20	(95)	6	18.8	
DE 21	a 50	(248)	8	25.0	
DE 51	a 100	(170)	2	6.2	
MAS de	100	(410)	2	6.2	
T O T A L		(934)	32	100	

CUADRO 6.1 CAUSAS DE LOS RETIROS.		
CAUSAS	# PERSONAS	%
RENUNCIA	451	48.3
DESPIDO	376	40.3
JUBILACION	105	11.2
OTRAS	2	0.2
T O T A L	934	100

CUADRO 6

Retiros último año

El 43.8% de las empresas retiraron menos de cinco -- personas, lo que indica que hay poca rotación de personal de bido a la escasez de fuentes de trabajo.

Los demás porcentajes son de empresas que tuvieron -- retiros de menos de 20 empleados (18.8%), empresas que tuvie ron un retiro de menos de 50 personas (25%), y las empresas que tuvieron retiros de menos de 100 y más de 100 empleados, representaron un 6.2% cada una.

CUADRO 6.1

Causas de retiro

Estas fueron principalmente por renuncia con un 48.2%, por despido 40.3% de un total de 934 personas. La jubila--- ción sólo alcanza un 11.2%, debido a que en pocos laborato-- rios existen planes de jubilación.

CUADRO 7. ORIENTACION.

PROPORCIONAN ORIENTACION	# EMPRESAS	%
SI	14	43.7
NO	18	56.3
T O T A L	32	100

CUADRO 7

Orientación

De las empresas entrevistadas, el 56.3% indica que no proporcionan orientación alguna a los solicitantes no --- aceptados, por considerar que no es necesario ya que al individuo no le interesa saber la causa del rechazo. También indicaron que no daban orientación por carecer de tiempo y en algunos casos sólo se le indicaba al solicitante que no ha--- bía vacantes.

Las empresas que sí proporcionan orientación son la--- boratorios grandes, alcanzando un porcentaje de 43.7. La --- orientación que dan a los candidatos es principalmente, para que estos se preparen y puedan obtener el puesto que desean, y en caso de no existir vacantes, siempre y cuando sean bue--- nos elementos.

F. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

- La función de personal es llevada a cabo empíricamente por personas con especialidad en otro tipo de áreas diferentes a la de Recursos Humanos.

- A pesar de que los medios masivos de comunicación, en especial la prensa resultan relativamente económicos, no se utilizan como fuente de reclutamiento en los laboratorios.

- Aunque existen empresas que cuentan con Departamento de Personal, sólo los laboratorios realmente grandes aplican las técnicas de reclutamiento, selección y contratación del mismo.

- Los Departamentos de Personal deberían contar por lo menos con manuales como los de Análisis de Puestos en su propio departamento, lo que les ayudaría para seleccionar mejor a su personal.

- Las empresas estudiadas cuentan con Departamentos de Personal muy pequeños, lo que da como resultado una mala administración de los Recursos Humanos, pues las personas que los integran generalmente tienen que realizar además otras funciones. Esto a su vez se deriva de la no existencia de Manuales Administrativos donde se especifique cuáles-

son las funciones que se deben realizar en cada uno de los puestos.

- Las entrevistas que se realizan en las empresas de mayor tamaño son llevadas a cabo por personas con conocimientos en la aplicación de las mismas, principalmente psicólogos, licenciados en administración y licenciados en relaciones industriales. En los laboratorios pequeños se realizan entrevistas en las que no se sigue ninguna técnica, y son efectuadas por el gerente general o gerente administrativo, que frecuentemente es el dueño de la empresa. Estas entrevistas son principalmente para conocer la experiencia de trabajo del solicitante en otros laboratorios, para evitarse la capacitación del nuevo personal.

- En los laboratorios grandes existen formatos especiales de pruebas, en tanto que en los laboratorios pequeños, sólo se realizan pruebas prácticas ante el futuro jefe inmediato, para conocer la capacidad del solicitante.

- La experiencia es el factor que más influye en la selección para todos los niveles.

En los laboratorios grandes la personalidad y experiencia son de gran importancia para escoger a los directivos.

Consideramos que a nivel profesionalista no debería -- darse tanta importancia a la experiencia, ya que de esta manera se resta oportunidad a gente joven que se encuentra --- bien preparada y que sólo requiere de un mínimo de práctica para poder realizar su trabajo en forma satisfactoria.

- Por lo que se refiere a contratación, a pesar de - que se dice que no existe el contrato a prueba, las empresas recurren al contrato individual por tiempo determinado y si el personal es apto se le firmará un contrato individual por tiempo indeterminado.

- La causa de rechazo más importante es la experiencia, pero ¿cuándo van a adquirirla los solicitantes? si no se les brinda la oportunidad para obtenerla en ninguna empresa.

Como comentario final, quisiéramos referirnos a los datos globales sobre el personal empleado, retirado y contratado.

Nos encontramos que sobre un total de empleados en - 32 laboratorios en número de 8381, existieron 934 retiros en el año y 1177 nuevas contrataciones.

Lo anterior nos da una rotación de personal del 14%,

y un 3% únicamente de aumento de empleos que es muy bajo si-
lo comparamos con el porcentaje de aumento demográfico anual
en el Distrito Federal.

CAPITULO V

CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo a la investigación bibliográfica y práctica realizada, encontramos que el proceso de selección es el mejor medio para conocer las habilidades, experiencias, conocimientos y necesidades del candidato. Contando con la información anterior, podremos saber en un momento dado cuál es nuestro mejor candidato. Podemos decir que el proceso de selección continúa siendo factor vital para la empresa.

En cuanto al reclutamiento, y en forma especial a -- sus fuentes, encontramos como medio más efectivo las internas, en lo que se refiere a puestos existentes dentro de la empresa, ya que a la vez de proporcionar personal apto debido a sus experiencias dentro de la misma, crea en el empleado el sentimiento de competitividad, de este modo se sentirá motivado a alcanzar el puesto vacante.

Cada empresa tiene que seleccionar una o varias fuentes de reclutamiento, de acuerdo a la situación en que se en

cuentre y a sus necesidades. Creemos que una de las fuentes más efectivas son los medios masivos de comunicación, ya que se pueden considerar relativamente económicos.

La selección es la función más importante que lleva a cabo el Departamento de Personal, porque de la buena realización de la misma dependerá el mejor desempeño de las labores asignadas a los candidatos elegidos. Esta cuenta con diferentes medios, como son, la entrevista que es considerada el medio primordial para conocer al candidato, y la aplicación de pruebas, para darse cuenta de la habilidad de los candidatos y sus limitantes.

Un perfecto manejo de estas etapas, desde el reclutamiento hasta la contratación es básico para la introducción y ubicación de individuos en las empresas que se integren fácilmente a los grupos humanos y objetivos de las mismas y logren niveles adecuados de eficiencia para sus capacidades -- aplicadas a su puesto y porque como personas están logrando una realización en el mismo.

Finalmente, podemos concluir que la contratación es el complemento del proceso de selección, ya que de este modo se formalizan las relaciones entre el nuevo trabajador y la empresa, señalando para ambos los derechos y obligaciones --

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia Fernando: Administración de Recursos Humanos. Trillas. México, 1975.
2. Cantarel Alberto: Apuntes de la Materia de Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos. México, 1975.
3. Chruden y Sherman: Administración de Personal. C.E.C.S.A. México, 1971.
4. De la Cueva Mario: Derecho Mexicano del Trabajo. México, 1974.
5. Delgado Moya Rubén: Elementos de Derecho del Trabajo. México, 1974.
6. Duhalt Krauss Miguel: Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. UNAM, 1969.
7. Fernández Arena José Antonio: El Proceso Administrativo. Herrero Hnos., 1975.
8. Fernández Arena José Antonio: Introducción a la Administración. UNAM, 1973.
9. Guerrero Euquerio: Manual de Derecho del Trabajo. Porrúa Hnos., México, 1975.
10. Huet Víctor: Apuntes de Recursos Humanos. México, 1974.
11. Reyes Ponce Agustín: Administración de Recursos Humanos. LIMUSA. México, 1975.

12. Reyes Ponce Agustín: Administración de Personal. LIMUSA. México, 1975.
13. Reyes Ponce Agustín: Administración de Empresas. LIMUSA. México, 1975.
14. Trueba Urbina Alberto: Ley Federal del Trabajo. México, 1975.
15. Terry George R.: Principios de Administración. C.E.C.S.A., 1975.