UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

MANUAL DE SELECCION DE PERSONAL PROFESIONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A N

MARTHA YOLANDA MARIN VILLALVAZO
ANTONIO HALLEY CASTILLO
FELIPE LOPEZ MUNGUIA

PROFESORA L. A. E. ANA MARIA MARTINEZ VILLALOBOS

MEXICO, D. F. 1973

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

MANUAL DE SELECCION DE PERSONAL

[illegible]

MANUAL DE SELECCION DE PERSONAL PROFESIONAL EN LAS EMPRESAS

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
PRIMERA PARTE	4
1.0.- Antecedentes.	6
1.1.- Elaboración.	8
1.2.- Objetivo.	12
1.3.- Política.	14
2.0.- El Departamento de Personal.	16
2.1.- Definiciones y Conceptos.	18
2.2.- Funciones.	21
2.3.- Situación en la Empresa Mexicana.	28
3.0.- La Función de Selección en México.	34
3.1.- Factores que dan origen a la Selección de Personal.	38
3.2.- Fuentes de Reclutamiento-Confiabilidad.	43
3.3.- Funciones Auxiliares.	46
SEGUNDA PARTE	56
4.0.- La Selección de Personal Profesional.	57
4.1.- Factores Socio-Económicos.	58
4.2.- Disposiciones Legales.	59
4.3.- Disposiciones Administrativas.	66
5.0.- Procedimiento de Selección.	69
5.1.- Entidades Responsables.	70
5.2.- Descripción de Operaciones.	70
5.3.- Diagramas de Flujo.	79
5.4.- Formularios.	95
CONCLUSIONES.	99
BIBLIOGRAFIA.	101

INTRODUCCION

La Vida del hombre en sociedad, al igual que la vida de las demás especies animales, es una lucha por la existencia y por ende un proceso de adaptación selectiva. La evolución de la estructura social ha sido un proceso de selección natural de Instituciones. El proceso que se ha hecho y se continúa haciendo en éstas, y en el carácter humano puede atribuírse, en términos generales a una selección natural de los hábitos mentales más convenientes a un proceso de adaptación forzoso de los individuos en un medio que ha cambiado progresivamente con el desarrollo de la comunidad y con las cambiantes estructuras bajo las que han vivido los hombres.

Las instituciones no sólo son resultados de un proceso de selección y adaptación que modela los tipos predominantes o más difundidos de actitud y aptitudes espirituales; son a la vez métodos especiales de vida y de relaciones humanas y por tanto, a su vez factores eficaces de selección. De tal modo que las Instituciones variables contribuyen por su parte a una ulterior selección de individuos dotados de temperamento y aptitudes más adecuados y a una posterior adaptación de los temperamentos, hábitos y experiencias individuales al medio cambiante por la formación de Instituciones nuevas.

El propósito de este trabajo es determinar, como una acción fundamental

para el buen funcionamiento de una empresa, cualquiera que sea la naturaleza de sus actividades, la importancia de la correcta ubicación de su personal dentro de la estructura orgánica, ya sea que se trate de personal de nuevo ingreso o de aquel - que ya forma parte de ella.

Para hacer realidad la anterior situación tiene que existir previamente- un manual adecuado que haga posible la selección de candidatos idóneos para ocupar un puesto determinado, así como una aplicación consistente del mismo para mejorar la ubicación del personal según sus aptitudes potenciales.

Los resultados concretos que se derivan de la aplicación de procedimientos técnicos de la selección del personal, son el incremento de la eficiencia general y una mayor satisfacción en el desempeño del trabajo, que a su vez redunda en beneficio de la propia eficiencia.

Asimismo, es necesario que la posición que toman las empresas nacionales al realizar la selección del personal profesional recién egresado de las Instituciones de enseñanza superior, sea tomando en cuenta, las facultades, inquietudes y aptitudes potenciales de estos jóvenes, buscando mayor ideoneidad de la relación hombre-puesto.

Para la mejor comprensión de esto, se ha dividido el presente trabajo - en dos partes:

La primera, que a manera de introducción, se refiere a la importancia - que tiene el manual en la actualidad, da un enfoque de lo que es un departamento

de personal, y menciona la función de selección en forma general. La segunda, - que es donde se trata particularmente la selección de personal profesional, y se expone un procedimiento para este logro.

Sin embargo, no se pretende que este manual sea de aplicaciones de - terminantes, pues es lógico suponer que existen diferentes factores particulares a - cada empresa que escapan a nuestro control, no obstante se quiere y desea que cumpla con su cometido de información a las personas que tengan la necesidad y la -- atención de recurrir a él.

PRIMERA PARTE

TEMA I

1.0.- ANTECEDENTES.

1.01.- DATOS HISTORICOS.

1.02.- IMPORTANCIA DE LA INSTRUCCION ESCRITA.

1.1.- ELABORACION.

1.1.1.- ASPECTOS MAS IMPORTANTES PARA ORGANIZAR UN MANUAL

A).- CONTENIDO.

B).- APROBACION Y DISTRIBUCION.

C).- MANTENIMIENTO.

D).- MATERIAL Y PRESENTACION.

1.2.- OBJETIVOS.

1.2.1.- DEL MANUAL

1.2.2.- DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

1.2.3.- DEL PROCEDIMIENTO.

1.2.4.- ACTUALIZACION O MANTENIMIENTO AL DIA.

1.3.- POLITICA.

1.0.- ANTECEDENTES.

1.0.1.- DATOS HISTORICOS.

El desarrollo histórico de los manuales de operación, así como de los sistemas y procedimientos, marcan gran importancia para las empresas, siendo de los años 50 a la fecha cuando mayor auge alcanzan, pues son reconocidos como una útil herramienta de control en la dirección empresarial, representando una reducción en los costos operativos.

En este período se han puesto a pruba sus principios y prácticas, teniendo un desarrollo extraordinario debido al avence tecnológico que originó la creación de grandes industrias.

Así, habiendo demostrado los beneficios que aportan a la eficiencia operativa encontramos que, un gran número de empresas han dedicado sus esfuerzos a instituír las técnicas de sistemas y procedimientos en las operaciones que realizan.

De esta forma, las empresas han de señalar los objetivos que pretenden determinar sus políticas, sus actividades y su forma de organización, que deberán proyectarse hacia la ejecución de sus operaciones a través de sus manuales que contendrán los Sistemas y Procedimientos por aplicar.

Con estos elementos, el aspecto dinámico se presenta en la organización de la empresa, ya que ellos representan la acción misma, pues son instrumentos -

que permiten a su personal tener los medios para lograr los objetivos previstos, convirtiendo en hechos reales y concretos las ideas y políticas de la dirección de la - empresa.

1.0.2.- IMPORTANCIA DE LA INSTRUCCION ESCRITA.

Con frecuencia se olvida la importancia que tienen los manuales de operación preocupándose más por saber, si las personas que deben utilizarlos tienen la preparación y experiencia necesarias para efectuar determinada actividad que se indique verbalmente, no tomando en cuenta que las instrucciones son llevadas a un - mejor término si son todas por escrito, ya que el empleado en caso de duda acerca del contenido y/o interpretación, recurrirá a consultas en donde se encuentra es - crita evitando de esta forma las preguntas innecesarias y el tiempo improductivo -- tanto del área supervisora como del propio empleado. En ocasiones sucede que un manual carece de apoyo por parte de las más altas autoridades de la empresa, convirtiéndose en un estobo más, que en un elemento de auxilio que es lo que se pretende como objetivo, cuando se crea un manual. Cuando esto ocurre, además de ser - un obstáculo, desorienta a los usuarios del manual de procedimientos, ya que las - instrucciones que contiene no solo lo válidas que deberían ser y en consecuencia - quien las observa incurrirá en errores en el desarrollo de trabajo creando un serio - problema a la empresa.

Por lo anterior cabe hacer notar que los manuales deben de contar con la aprobación por parte de la dirección de la empresa, siendo necesario que ésta infor-

me de manera oficial a cada área o departamento; que es lo que llevará a cabo el - departamento de sistemas y procedimientos; los problemas administrativos que se solucionarán y los beneficios que se esperan, contando con la más amplia participa - ción de ellos; esta comunicación debe dejar claros los siguientes puntos:

A).- Grado de apoyo de la más alta dirección de la Empresa.

B).- Necesidad de la participación completa y decida del personal involucrado.

C).- Definición del objetivo establecido que se pretende alcanzar, las aplicaciones, o áreas de la empresa en las que se aplicará el Manual.

1.1.- ELABORACION.

1.1.1.- ASPECTOS MAS IMPORTANTES PARA ORGANIZAR EL MANUAL.

Los aspectos más importantes para su organización, son los que a conti - nuación se mencionan:

A).- Contenido

B).- Aprobación y distribución

C).- Mantenimiento

D).- Material y Presentación

A).- CONTENIDO

Es indispensable organizar el manual en secciones equivalentes a los ci -

clos lógicos en los que realmente fluye el trabajo.

Otro nombre del patrón de flujo de trabajo es ciclo de sistemas. El ciclo de sistemas (manuales o mecanizados) es un flujo funcional; un flujo de pasos de trabajo, es también un dispositivo para revelar un patrón en las actividades de trabajo.

A veces el ciclo es tan grande, que tenemos que descomponerlo en partes con el objeto de estudiar el sistema. En la operación más importante podemos decidir que sería mejor tener cuatro ciclos de procuración en lugar de uno. En esta forma todo el proceso de obtención, en un sistema de selección de personal se descompondría en ciclos:

1.- De requerimiento

2.- De reclutamiento

3.- De selección

4.- De contratación.

En las grandes organizaciones ésto, es exactamente lo que se hace y ello significa que se deben vincular estos ciclos, uno por uno empezando con el primero que es el de requerimiento, que implica el reconocimiento de una necesidad. El segundo ciclo requiere de autoridad para entrar en acción a fin de atacar esa necesidad. En el tercer ciclo se procuran elementos de satisfacción y cuarto, la satisfacción efectiva de la necesidad.

Es condición indispensable del ciclo, el tener definida con absoluta precisión el paso en que se inicia y el paso en que termina para evitar omisiones o tras-

lapes; así tenemos que el departamento de sistemas y procedimientos, inicia su ciclo lógico mediante:

1.- El aislamiento del ciclo

2.- La identificación de ese ciclo, dándole un nombre

3.- Lo más importante: La definición del ciclo, incluyendo sus límites exactos.

De tal manera que el Departamento de Sistemas y Procedimientos, decide cuales son los límites exactos (principio y fin) del ciclo que pretende estudiar, sobre el que piensa escribir un procedimiento, para el que intenta proyectar mejoras o sobre el que quiere hacer proposiciones.

B).- APROBACION Y DISTRIBUCION.

1.- Aprobación.

Para que las adiciones, cambios al manual sean realmente comunicaciones oficiales o formales, es necesario que cada comunicado esté firmado por un ejecutivo de alto rango.

Para que la autoridad que le impone la firma del ejecutivo no se convierta en un Sistema de imposiciones, es conveniente que el borrador o proyecto del procedimiento sea turnado a los jefes de las áreas afectadas, para que éstos emitan su opinión y comentarios sobre su contenido; con esto se logrará corregir las posibles deficiencias y lo más importante lograr la participación del personal conocedor del trabajo.

2.- Distribución.

La distribución del manual debe hacerse considerando los siguientes puntos:

A).- No debe darse indiscriminadamente.

B).- Es necesario cuidar su costo de impresión y mantenimiento, ya que es una erogación considerable.

C).- Debe proporcionarse a toda sección o área que efectivamente lo requiera.

D).- Debe llevarse un registro al corriente de las personas responsables de cada ejemplar.

C).- MANTENIMIENTO.

Un manual al día es una herramienta valiosa para lograr mayor eficiencia, agilidad y economía; un manual no actualizado o incompleto es un estorbo costoso e inútil para la empresa.

Para los cambios o modificaciones al manual, suelen usarse varios métodos, enseguida se enumeran 3:

A).- Cambiar únicamente las páginas afectadas

B).- Cambiar el procedimiento totalmente

C).- Agregar un procedimiento complementario

Para evitar errores al substituír, debe prepararse un memorándum de envío dirigido al tenedor del manual conteniendo una síntesis del cambio e instrucciones-

para devolver o destruir las páginas anteriores.

D).- MATERIAL Y PRESENTACIONES.

Aunque se tenga un buen material debidamente organizado y fácilmente consultable, el manual requiere de una buena presentación que contribuya a darle la importancia necesaria, recordando que el manual contiene comunicaciones oficiales y políticas importantes de la empresa; por lo mismo su aspecto debe estar de acuerdo a su alcance.

1.2.- OBJETIVO.

1.2.1.- Objetivo del manual.

En esencia el manual representa un medio de comunicar las decisiones de la Administración, concerniente a organización, políticas y procedimientos. El manual es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados; ayuda a hacer que las instrucciones sean definidas, a declarar políticas y procedimientos, delimitar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos, y muestra la mejor forma en que puede contribuir el empleado al logro de la compañía. Los manuales en general liberan a los miembros de la administración de tener que repetir información explicaciones adicionales o instrucciones similares. Entre las ventajas que proporcionan, encontramos la uniformidad, la accesibilidad y reflexión. En muchas empresas el establecimiento de manuales y su observación es ya considerado como algo "obligatorio y esencial" para el desarrollo de sus operaciones. Es menester destacar que el principal objetivo de un manual es "guiar a -

los usuarios acerca de como lograr cumplir con las disposiciones de la dirección - respecto a puntos determinados; así como también a conducir los esfuerzos de sus- usuarios en el desarrollo de acciones repetitivas".

1.2.2.- OBJETIVO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Su existencia tiene por objeto detallar los trámites que desarrollan cada uno de los departamentos de la organización, para lograr el eficiente desempeño- de sus actividades; en base a las políticas, sistemas, operaciones y normas establecidas, todos dentro de un mismo campo de acción.

Un manual de procedimientos es una fuente de información sobre lo que ha de hacerse en el trabajo, ya que contiene los pasos autorizados a seguir para la consecución de los resultados e información complementaria a través de formas, diagramas, ilustraciones que constituyen una guía para el usuario.

Un "sistema de trabajo" es una serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea; lo anterior está contenido en un manual, el que a su vez está integrado por varios procedimientos, un procedimiento no es otra cosa que el detalle del sistema

1.2.3.- OBJETIVO DEL PROCIDIMIENTO.

Se objeto es señalar cada uno de los pasos que uno o varios departamentos de una empresa siguen con el fin de facilitar y acelerar las operaciones que, con cierta rutina realizan y las instrucciones de como resolver los problemas que se les presenten.

El procedimiento en sí, es un instrumento valioso que auxilia la consecución de los fines de la empresa.

1.2.4.- ACTUALIZACION O MANTENIMIENTO AL DIA.

El objeto de que se pretende al realizar esta acción es modificar y colocar en los manuales las mejoras y más actuales condiciones de uso, así como lograr que responda a las necesidades de la realidad presente.

1.3.- POLITICA.

En todo manual de procedimientos la política general debe representar un medio de apoyo, que nos permita dar a conocer a la organización, las decisiones de la administración concernientes a organización, políticas y procedimientos.

Por lo que se refiere a los manuales operativos, la política deberá ser un resumen del punto básico o principio que debe normar el procedimiento.

TEMA II

2.0.- EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

1.0.1.- ANTECEDENTES.

2.1.- DEFINICIONES Y CONCEPTOS.

2.2.- FUNCIONES.

2.2.1.- DIVISION DE EMPLEO

2.2.2.- CAPACITACION DEL PERSONAL

2.2.3.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

2.2.4.- RELACIONES INTERNAS

2.2.5.- SERVICIOS A EMPLEADOS

2.2.6.- HIGIENE Y SEGURIDAD

2.2.7.- SERVICIO MEDICO

2.3.- SITUACION EN LA EMPRESA MEXICANA.

2.3.1.- CUADROS EXPLICATIVOS SEGUN MUESTREO

A).- DESARROLLO DE LA FUNCION DE PERSONAL
B).- CAUSAS DE LA CREACION DEL DEPARTAMENTO
C).- DENOMINACION DEL DEPARTAMENTO EN LA EMPRESA
D).- TIPO DE AUTORIDAD
E).- NIVEL JERARQUICO.

2.0.- EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Una vez que se ha destacado la importancia de los manuales de operación, y su trascendencia en la organización de las empresas, se dará en este capítulo, las generalidades referentes a las funciones del Departamento de Personal, dado que, la aplicación del manual será para el desarrollo efectivo de las operaciones que se realizan en este Departamento, en lo que respecta a Selección de Personal Profesional.

2.0.1.- ANTECEDENTES.

A partir de la tercera década de nuestro siglo, los ejecutivos al frente de las empresas han puesto mayor atención en el desarrollo y aprovechamiento de los recursos humanos, ya que la observación de los resultados obtenidos, los ha convencido cada vez más, que una participación más activa de éstos, redunda en un mayor beneficio y una mayor facilidad para la obtención de lo que se ha planeado. Por tanto estos "recursos" pueden considerarse como un elemento vital dentro de la organización.

El reconocimiento de la necesidad de una mejor aplicación de los recursos humanos se debe no sólo a lo mencionado anteriormente, sino también han contribuido para ello: La presión ejercida por la legislación de cada País, el surgimiento de la organización de la fuerza laboral, así como el incremento de un gran cúmulo de conocimientos surgidos de los principios y métodos de la Administración, que encuentra su origen, esta

última, en el que se considera el Padre de la Administración Científica -- Frederick W. Taylor, en el estudio que realizó sobre elmejoramiento de métodos y sistemas de Incrementos Financieros.

La formación del Departamento de Personal en las organizaciones, tiene -- por objetivo coordinar las actividades de personal, asesorando a ejecutivos, jefes departamentales y supervisores en la administración y desarrollo del - personal a su cargo.

Por lo tanto, encontramos a este Departamento dentro de la organización de la empresa, como Asesor de la Dirección y de los Departamentos de Línea, ocupando el mismo nivel jerárquico que tienen los Departamentos de Operación, Financieros, etc.

En el Departamento de Personal debe existir un programa (1) total de funciones que guíe el desempeño de las actividades; en el que quede bien establecidos los objetivos que son los que constituyen los estados ideales donde se ha propuesto llegar y hacia los cuales se encaminen todos los esfuerzos- de la organización. Las políticas que orientan sobre la forma de alcanzar los objetivos fijados, y los procedimientos que son la secuencia cronológica de los pasos que se deben seguir para observar las políticas establecidas, - procurando sean lo suficientemente flexibles para la adaptación de las condiciones viariables.

Todo programa de personal debe diseñarse para acoplarse a la situación par-

ticular de cada organización, de acuerdo a su tamaño, o a la naturaleza - de sus operaciones, teniendo en cuenta, que por muy eficiente que se encuentre, nunca se debe considerar como lo último; por el contrario desarrollar- los cambios necesarios para ponerse al día con la variación de condiciones que lo afectan, ya que a este Departamento le corresponde lograr una mayor eficiencia y una máxima cooperación del personal, para mejorar la organización interna, asesorando directamente en la estructuración de cada- Departamento, fijando normas generales en cada uno de ellos, orientando- a cada Departamento sobre las actividades de su personal, estableciendo y vigilando las relaciones interdepartamentales.

2.1.- DEFINICIONES Y CONCEPTOS.

A continuación se mencionan algunas definiciones de lo que se entiende por relaciones humanas:

JOHN F. MEE "Las relaciones humanas son el medio por el cual se obtiene la máxima satisfacción económica, social y psicológica, de las personas que están relacionadas con una organización cuyo objetivo es el aumento de la productividad". (2)

En esta definición se establece claramente la satisfacción de una necesidad individual o de los grupos en los aspectos físicos, morales y sociales, ya sea dentro o fuera de la organización, motivándolos psicológicamente, recono-

ciendo los méritos.

MIGUEL SIGUAN, dice: "Las relaciones humanas procuran conseguir una organización de la empresa que no sólo sea eficaz desde el punto de vista técnico y económico, sino que al mismo tiempo satisfactoria para los individuos y los grupos que la forman". (2)

O sea que dentro de una organización debe haber una coordinación del elemento humano y la función de la empresa en cuanto a la tecnología y economía se refiere, desarrollando en el individuo, el sentido de realización mediante motivaciones que con fundamentales en las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

KET DAVIS, opina: "Las relaciones humanas son la integración de las personas en las situaciones de trabajo, de tal forma que las motive para que trabajen unidas productivamente, y además provean una satisfacción económica, psicológica y social". (2).

ADALBERTO RIOS, nos da otra acepción: "Administración de recursos humanos, es el proceso administrativo aplicado a la conservación y acrecentamiento del esfuerzo, experiencias, conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del País, en general". (3)

LAS RELACIONES INDUSTRIALES.- "La dirección de ésta, se ejerce en 3 direcciónes simultáneas:

1.- Relaciones obrero-patronal, o sea, la dirección de aquellos proble - mas principalmente identificados con motivos de quejas de los emplea_ dos y caracterizados por la contratación colectiva y la representación sindical.

2.- Dirección de personal, o sea, el reclutamiento, la selección, la con_ tratación y el mantenimiento de los empleados como tales, por medio del uso de técnicas o métodos de empleo preestablecidos, resumidos - por la oficina de empleo y un programa de recreo.

3.- Relaciones públicas, o sea, el manejo de los contactos de la Compa- ñía ajenos a sus fuerzas de trabajo o de sus relaciones con empleados.

Esta acepción abarca todas y cuantas relaciones puedan surgir dentro de - la empresa, con relación al empleo, pero no puede ser aplicable por ejem_ plo, a Instituciones Gubernamentales, Empresas de Servicio, etc., donde no existe una producción". (4)

Así han surgido un gran número de "sinónimos" como son: "Administración de personal", "Manejo de Energía Humana", Dirección de Personal", "De_ partamento de Personal", tratando de dar un enfoque específico a cada uno, pero en esencia podemos encontrar que todas se refieren a las relaciones - que surgen entre los empleados y la empresa, ya sea por motivos sociales, - políticos, económicos, laborales y que todos están encaminados por medios productivos a proporcionar la realización de las necesidades de cada uno,

logrando una identificación entre ambos.

2.2.- FUNCIONES.

2.2.1.- DIVISION DE EMPLEO.

a).- RECLUTAMIENTO.- Que consiste en reunir a un número suficiente de aspirantes a fin de realizar la mejor selección posible del personal adecuado a los puestos vacantes, sin dejar de considerar que alguna de las personas integrantes de la organización cumpla con los requisitos necesarios y se dé preferencia a éste. De no ser así, se acudirá a mejores fuentes de abastecimiento de personal o se utilizarán buenos medios de información para reclutar aspirantes.

b).- SELECCION.- Es la función de rechazar a las personas reclutadas, quedando solo los elementos que mejor satisfagan las necesidades del puesto. Para esto, debemos analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes, decidiendo sobre bases objetivas quién tiene mayor potencial para el desempeño del puesto, realizando una entrevista preliminar que nos servirá para eliminar a un número de aspirantes, aplicando exámenes psicotécnicos de acuerdo al nivel deseado, enviando los candidados seleccionados a un examen médico general.

c).- CONTRATACION.- Consiste en la aceptación final del solicitante; formalizándose la relación contractual del mismo con la empresa; de acuerdo al reglamento interior de trabajo y de no existir éste, de acuerdo a la Ley.

d).- INTRODUCCION.- Es el contacto que se establece entre el contratado y la empresa, con objeto de adaptarlo lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio en el cual va desenvolviéndose e informándole de los objetivos de la empresa, de sus políticas, de reglas disciplinarias, lugares en los cuales va a trabajar y presentándolo a los grupos sociales para lograr su rápida incorporación a la organización y viceversa.

e).- TERMINACIONES DE CONTRATOS DE TRABAJO. -- Llegada la situación de la terminación del contrato de trabajo, hacerlo en la forma más conveniente tanto para la organización, como para el trabajador, de acuerdo a la Ley.

f).- REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL.- Mantener al corriente el expediente de cada trabajador; llevar un control de asistencia, puntualidad, vacaciones, -- permiso, transferencias, elaborar nóminas y vigilar el

pago de las mismas.

2.2.2.- CAPACITACION DEL PERSONAL.

a).- ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.- Consiste en la adecuación de las habilidades del trabajador a las necesidades de la empresa y la optimización de las habilidades potenciales del individuo. Esta función puede ser desarrollada dentro de la misma organización si cuenta con los medios necesarios, o bien utilizando medios externos de entrenamiento en cursos especiales, escuelas técnicas, etc.

b).- PROMOCIONES Y TRASCENDENCIAS.- Es la asignación de trabajadores en puestos en el que mejor desarrollan sus capacidades cuando surgen vacantes o puestos de nueva creación, permitiendo por medio de esos movimientos, una mejor ubicación para el desarrollo de la organización y de la comunidad.

2.2.3.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

a).- ANALISIS DE PUESTOS.- Es el estudio y ordenamiento de cada una de las actividades genéricas y específicas que integran un puesto, las tareas que debe abarcar, los requisitos que debe llenar quien lo desempeñe, precisando su misión, obligaciones, limitaciones, autori-

dad y dependencia.

b).- VALUACION DE PUESTOS.- Consiste en determinar, en función a sus obligaciones y responsabilidades, la retribución más equitativa posible de cada puesto y lograr la correcta organización y remuneración del personal.

c).- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS. Es con el fin de hacer que las remuneraciones de los trabajadores sea justas y equitativas basándose en tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos, estudios sobre salarios en el mercado de trabajo y naturalmente, tomando en cuenta los salarios mínimos legales.

d).- CALIFICACION DE MERITOS.- Es la evaluación por separado, utilizando medios objetivos, de las cualidades y actuaciones realizadas por el trabajador respecto a la ejecución de las obligaciones y responsabilidades de su trabajo. Esto indicará en ocasiones cual es la persona que pueda ocupar los puestos de ascenso aprovechando sus cualidades y aptitudes.

2.2.4.- RELACIONES INTERNAS.

a).- AMBIENTE DE TRABAJO.- Se debe mantener y respetar los intereses tanto de la empresa, como de los tra--

bajadores, mediante incentivos y motivaciones, mejorando las condiciones de trabajo y creando un ambiente de bienestar y colaboración.

b).- RELACIONES OBRERO-PATRONALES.- Le corresponde ser el intermediario entre la empresa y el sindicato, debiendo mantener un clima de cordialidad en las buenas relaciones entre ambos y tomar parte en la elaboración o revisión del contrato colectivo de trabajo.

c).- CONTROL DEL BUEN COMPORTAMIENTO.- Se deberán establecer reglamentos de trabajo, consiguiendo la cooperación de los empleados, procurando no llegar al extremo de castigos o despidos más que en casos muy necesarios, y de acuerdo a lo estipulado por la Ley o los reglamento internos establecidos.

d).- COMUNICACION.- Establecer un plan de sugestiones para realizar un intercambio de ideas, quejas e información, dentro de la organización, que sirva para conocer más al personal, así como darles un mayor conocimiento sobre la empresa.

e).- MOTIVACION DEL PERSONAL.- Realizar estudios sobre las relaciones que existen dentro de la organización y con los resultados mejorar la actitud del personal, ha

ciéndolo sentir partícipe de la organización, y me--- diante premios e incentivos tratar de motivar a los em pleados.

2.2.5.- SERVICIOS.

a).- SERVICIOS A EMPLEADOS.- Son beneficios adiciona les que la empresa otorga en favor y provecho de los - trabajadores, fuera del salario estipulado y sus complementos directos, con objeto de producir un mejoramiento económico, social y moral dentro de la comunidad.

b).- PRESTACIONES.- Estos beneficios adicionales que la empresa otorga, redunda en un beneficio propio; es recomendable esperar a que algunas de éstas sean solicitadas ya que así los trabajadores las disfrutarán más. Esta puede ser la participación de utilidades, la formación de una caja de ahorros, otorgación de becas tanto a empleados como a los hijos de los mismos; seguros de vida, pensiones, instalaciones recreativas, etc.

2.2.6.- HIGIENE Y SEGURIDAD.

a).- HIGIENE Y SEGURIDAD.- Mantener las instalaciones en buen estado; haciendo operantes las medidas de seguridad necesarias; utilizando el equipo adecuado para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades -

profesionales; difundir medidas y campañas de higiene que incluso puedan ser aplicadas en su hogar.

b).- COMISION MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE.- Que estará formada por representantes de la empresa y representantes de los trabajadores; levantando actas constitutivas de las juntas, controlando la investigación de los accidentes de trabajo que causan perturbaciones funcionales permanentes, para la compensación correspondiente de acuerdo a la Ley. Esta Comisión Mixta está controlada por la Dirección de Estudios Económicos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

2.2.7.- SERVICIO MEDICO.

a).- ASISTENCIA MEDICA.- Es conveniente conocer el estado de salud de nuestro personal mediante exámenes médicos periódicos, establecer programas de salud así como contar por lo menos con los primeros auxilios en los casos de emergencias. La organización podrá tener su propio servicio médico o estar integrado al I.M.S.S.

2.3. SITUACION EN LA EMPRESA MEXICANA

2.3.1.- CUADROS EXPLICATIVOS SEGUN MUESTREO.

Tomando una muestra de 115 empresas en el Distrito Federal. En un estudio realizado por el L.A.E. Adalberto Ríos, sobre la función de Relaciones Humanas en México.

Se podrá observar que de este 100% un 73.04% de las empresas cuentan con un departamento específico.

El siguiente cuadro muestra a través de quien se desarrolla esra función

A).- DESARROLLO DE LA FUNCION DE PERSONAL.

Tipo de Organización	No. de Organizaciones.	Depto. Específico.	Persona Específica	Función que realiza además otras funciones.	Varias personas o Deptos.
Ind. Automotriz	5	5	-	-	-
Lab. Farmacéuticos	10	10	-	-	-
Ind. Electrónica	8	8	-	-	-
Org. Gubernamentales	4	4	-	-	-
Ind. Metalúrgica y Prod. Met.	6	3	-	2	1
Ind. Química	8	6	1	-	1
Ind. Vestido y Conex.	6	1	-	3	2
Inst. Crédito	14	14	-	-	-
Cías. Comerciales	11	6	2	3	-
Cías. Servicio.	5	4	-	-	1
Litog. e Impresoras	5	1	2	2	1
Otras Ind.	33	22	3	6	2
T O T A L E S	115-100%	84-73%	8-6.9%	15-13.04%	15-13.04%

BIBLIOTECA CENTRAL
U. A. N. L.

B).- "CAUSAS DE LA CREACION DEL DEPARTAMENTO".

Tipo de Organización.	No. de Organizaciones	Existe desde la fundación	Por crecimiento de la Organización	Problemas laborales o sindicales.	No contestaron
Ind. Automotriz.	5	4	4	-	-
Lab. Farmacéuticos	10	5	-	1	-
Ind. Electrónica	8	3	3	-	1
Org. Gubernamentales.	4	1	1	-	1
Ind. Met. y Prods. Metálicos	3	1	1	-	1
Ind. Químico	6	4	-	-	-
Ind. de Vestido	1	1	-	-	-
Inst. Crédito	14	9	2	-	-
Cías. Comerciales	6	4	1	-	-
Cías. Servicios	4	2	-	-	-
Litográficas e Imprentas.	1	-	-	-	1
Otras Inds.	22	9	8	1	1
TOTALES	84	43-51%	17-20%	2-2.5%	5-6%

Este cuadro muestra las causas que motivaron a los empresarios a crear un departamento específico que desarrollará las funciones correspondientes.

C).- DENOMINACION DEL DEPARTAMENTO EN LA EMPRESA.

No. de Organización	%	Denominación
52	45.21	Departamento de Personal.
23	20.00	Depto. de Relaciones Indus.
4	3.48	Depto. Administrativo
2	1.74	Depto. De Personal y Rela-- ciones Públicas.
1	0.87	Depto. de Relaciones Inds.
24	20.87	Sin denominación (función - absorbida por una o varias -- personas o departamentos.
5	4.35	Encargado de personal.
3	2.61	Jefe de Personal.
1	0.87	Supervisor de Personal.
115	100.00	

Es curioso observar que a unas funciones especificas se les denomine con tanta variabilidad.

D).- TIPO DE AUTORIDAD

No. de Organizaciones.	TIPO DE AUTORIDAD			
	Asesora	Lineal	Lineal-Asesora	No contestaron
115	67.58.26%	31-26.96%	10-8.69%	7-6.09%

Es el tipo de autoridad que ejerce el "Departamento Encargado" de las funciones dentro de la organización.

E).- NIVEL JERARQUICO.

Orgs.	Igual	Más bajo	Más alto	Asesor	No contestaron.
115	52.45.22%	18-15.65%	4.3.48%	5.4.35%	36-31.30%

Respecto al nivel jerárquico que ocupó el Departamento encargado de las funciones en relación a producción y Mercadotecnia.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1.- Administración de Personal
Capítulo II
J. Chruden y W. Sherman.

2.- El Departamento de las Relaciones Industriales
Lázaro Aldana Fregoso.

3.- Notas de la Materia "Administración de Recursos Humanos" I.
LAE. Adalberto Ríos y MBA Fernando Arias.
U.N.A.M. Facultad de Contaduría y Administración.

4.- Organización y Dirección Industrial.
Capítulo XIX Pág. 469.
Bethel Atwater
Smith Stackman.

TEMA III

3.0.- LA FUNCION DE SELECCION EN MEXICO.

3.0.1. ANALISIS PRELIMINAR.

3.1.- FACTORES QUE DAN ORIGEN A LA SELECCION DE PERSONAL.

3.1.1.- PRIMER GRUPO.

3.1.2.- SEGUNDO GRUPO.

3.1.3.- CUADRO SINOPTICO.

3.2.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

3.2.1.- COLEGIOS O AGRUPACIONES PROFESIONALES.

3.2.2.- UNIVERSIDADES Y ESCUELAS SUPERIORES.

3.2.3.- PROMOCIONES.

3.2.4.- AGENCIAS Y/O BOLSAS DE TRABAJO.

3.2.5.- OTRAS EMPRESAS.

3.2.6.- ANUNCIOS PUBLICITARIOS.

3.3.- FUNCIONES AUXILIARES.

3.3.1.- ANALISIS DE PUESTOS.

a).- CATALOGO DE PUESTOS.

3.3.2.- VALUACION DE PUESTOS.

TEMA III

3.0.- LA FUNCION DE SELECCION EN MEXICO.

3.0.1.- ANALISIS PRELIMINAR.

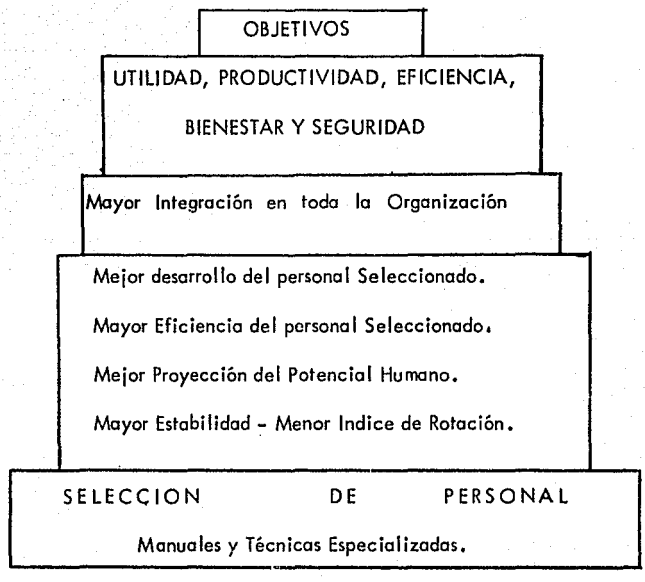
Tal como ha sido comentado en puntos anteriores, uno de los factores de mayor importancia para cualquier empresa, sin considerar su función principal, ni la magnitud de ésta, es la Selección de PERSONAL. Esta premisa está fundamentada en diferentes puntos. En la actualidad, no se le da la debida importancia a esta función, -- con excepción de algunas empresas de cierta magnitud, que por el volumen de personal, tecnifican su selección, no así en otras menores. Dado que, esta función se realiza con bases que resultan subjetivas en ocasiones, para la actualidad de la Empresa Mexicana, -- siendo necesario que esas bases sean más técnicas en beneficio de las mismas. El nombre como un ente social busca y pretende formar parte del conglomerado humano, así las Empresas, y en general -- cualquier organismo busca integrar una entidad (social, económica o cultural), con la finalidad de alcanzar un grado de homogeneidad y desarrollarse como organismo en un conjunto, en donde la función de selección de personal, deberá ser idónea a las caracte-

BIBLIOTECA CENTRAL
U. N. A. M.

rísticas previamente determinadas para integrar tales organismos y con éste, alcanzar con mayor efectividad los objetivos pretendidos; esta función puede tener mejores logros mediante la elaboración de manuales de procedimientos o instructivos adecuados a tales Empresas.

La selección de personal, se puede considerar como un engrane, que forma parte de una gran "maquinaria" de tal manera que funcione como se espera y desea.

En lo individual, como función, la selección de personal, tiene efectos favorables que dependen de la buena aplicación de la misma, se hará mención a éstos posteriormente y se comentarán otras funciones que son importantes para la misma selección, que en conjunto harán que esa "máquina" empresa, trabaje con la mejor eficiencia.



Es de notar en la gráfica anterior, que la aplicación de técnicas bien determinadas como es la selección de personal, tiene efectos favorables en el ambiente general y en el desarrollo de la empresa, asimismo, es de considerar que estos -- efectos, también se presentan en los individuos, para mejor explicación de ésto, tomaremos en cuenta la pirámide de necesidades de la que habla Maslow en su teoría, la que aprovechamos para observar que de la correcta ubicación de la persona en -- una organización, tendrá forzosamente repercusiones en los individuos.

Dice Maslow que las necesidades humanas tienen su inicio en el aspecto - fisiológico, es decir, ésta es la primera necesidad del hombre, así la correcta selección permitirá que la persona tenga satisfactor para este primer grado de necesidades;

BIBLIOTECA CENTRAL
U. N. A. M.

luego se mencionan las necesidades de seguridad 'económica- y como es lógico -- pensar esta necesidad se verá satisfecha, desde el momento en que la persona es seleccionada en base al puesto, teniendo predeterminada la ponderación y valuación económica del puesto que se trate.

Siguiendo con esta pirámide, se encuentran otras como las de estatus social, y las de ego personal, pero para efectos del presente trabajo, son más importantes las de autorealización del hombre, y ésta tiende a lograrse más rápidamente con el auxilio de la adecuada selección de personal, pues de lo positivo de ésta, - la autorealización tendrá su inicio desde el momento en que el individuo tenga su - primer contacto con la empresa, esto es por medio del proceso de selección teniendo principio la relación necesidad-satisfactor, y del desarrollo humano.

Esta escala de necesidades tiene muchas ligas con la gráfica anterior debido a que los individuos en las empresas, buscan alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades, que desde un principio deben estar en plena identificación concordancia con los de la empresa, así también éstas alcanzarán sus objetivos fijados y - tal como está indicado en esta pirámide, la base es la selección de personal pues - dependiendo de esta técnica, existirá idoneidad en la relación HOMBRES-PUESTOS, beneficiando a ambas partes en el logro de sus metas, y su autodesarrollo.

"....autorealización y que otros han denominado autoexpresión, o sea - expresión del propio yo. Quizá ésta no sea una necesidad humana separada de los - demás. Significa la utilización plena de las capacidades humanas para comprender, sentir, aprender, adquirir conocimientos, desarrollar capacidades intelectuales, --

crear, amar: en una palabra aproximarse a la realización o desenvolvimiento pleno de los valores humanos. Una planta vegetal "realiza", cuando crece en la situación ambiental adecuada, las potencialidades intrínsecas de la semilla de la que brotó". (1)

3.1.- FACTORES QUE DAN ORIGEN A LA SELECCION DE PERSONAL.

La función de selección como tal, no solamente se lleva a cabo por que deba aplicarse en las empresas, pues las necesidades de la era moderna han provocado que estas y otras funciones tengan su aplicación sobre bases más técnicas.

Al hablar de estas necesidades, en forma implícita, se debe hablar de los fenómenos que en un momento dado pueden dar origen a tales.

Al seleccionar a una persona, se puede pensar que esta función se divida en dos grupos:

3.1.1.- PRIMER GRUPO.

1.- Cuando se trata de cubrir algún puesto por vacaciones, por incapacidad, por algún permiso concedido al titular del puesto, la selección y contratación de la persona a requerir, será por tiempo determinado, conforme lo indicado en la Ley Federal del Trabajo, que dice: "El señalamiento de un tiempo determinado, puede únicamente estipularse, en los casos siguientes:

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

b).- Cuando tenga por objetivo substituír temporalmente a otro trabajador". (2)

Cuando se trata de este tipo de contratación, se puede tener cierto provecho, pues se podría considerar como una prueba para la persona que temporalmente ocupará ese puesto la -- que de ser favorable en las observaciones que se obtengan sobre del desempeño de esa persona, permitirá que sus facultades sean aprovechadas, pudiéndole contratar para ese o para otro puesto, de esta forma su capacidad, también habrá sido analizada con mayor probabilidad de lograr un beneficio.

Cuando se trata de contratación de personal por tiempo indefinido, la selección de personal entrará en función debido a diferentes causas, las cuales se deben tener presentes, con - la finalidad de prevenir la elección de la persona idónea a - ocupar el puesto que se trate.

Por ejemplo, cuando se considera que el personal es insufi-- ciente para las funciones de la empresa, deben ser determinados y definidos los puestos que se consideren necesarios, este es un punto que reviste importancia, debido a que en muchas empresas los directivos, no llegan a considerar esta necesi-- dad y pretenden falsamente que el crecimiento de una empresa se puede lograr con el mismo número de empleados, no --

BIBLIOTECA CENTRAL
U. A. N. L.

dándose cuenta que lo único que logran es saturar de actividades completamente heterogéneas al personal, y se niegan a reconocer, que existen necesidades de crecimiento y aumento de personal, esto para equilibrar funciones, poniendo al alcance del personal, más elementos para su desarrollo.

Existen otras situaciones por ls cuales una empresa tenga necesidades de contratación de personal, tales como:

Las promociones por escalafón, por méritos, por antigüedad, etc., los despidos, rescición de contratos, la inpetitud del titular de algún puesto al que no sea conveniente despedir, pero que se le puede colocar en un puesto en el que tenga mayor nivel de competencia. (3)

También podemos mencionar las jubilaciones, y las incapacidades parciales o totales permanentes (Artículo 476 de la Ley Federal del Trabajo).

3.1.2.- SEGUNDO GRUPO.

I.- Dentro de un segundo grupo, se podrían considerar, aquellas como las renuncias, en las cuales se desconoce el momento, es decir, no se llega a tener conocimiento sino con diez o quince días de anticipación, lo que en ocasiones será suficiente, y en otras no, para sustituir a la persona que renuncie.

También en este grupo podríamos agregar las vacantes por fa-

llecimiento en las cuales tampoco se puede determinar el momento en que esta se presente, a menos que por diagnóstico médico se pueda tener esa seguridad, o también que tratándose de una enfermedad profesional, se tenga impedido el desarrollo práctico de las facultades de la persona.

Naturalmente que estos dos grupos tienen algunas características que los diferencian pero básicamente y la que mayor -- importancia tiene, es que en el primer grupo la intervención de la empresa es directa y con anticipación voluntaria y en- el segundo grupo, es producida, intempestivamente y en un- momento dado la empresa, tendrá que improvisar elementos,- debido a la no prevención de estas situaciones.

3.1.3.- CUADRO SINOPTICO.

Concluyendo gráficamente, los factores que originan la selección de personal como función son:

PRIMER GRUPO

Promoción Expansión Despido Rescición Ineptitud del Titular	SELECCION CONTRATACION DEFINITIVA	Se pueden tomar medidas preventivas pues de ante mano se conoce el motivo de la vacante.	PARTICIPACION DIRECTA DE LA EMPRESA EN ESTAS CAUSAS.
Vacaciones Enfermedades Permisos Expansión de temporada	CONTRATACION TEMPORAL		

SEGUNDO GRUPO

Renuncias Fallecimiento	SELECCION CONTRATACION DEFINITIVA	Se toman medidas más de improviso, pues se desconocen estos motivos hasta que suceden.	NO PARTICIPA LA ANTICIPACION EMPRESARIAL.

Se ha pretendido hasta el momento, hacer un análisis previo y hacer mención a algunos factores que son importantes y que dan como consecuencia que intervenga la función de selección de personal, pero cabe también hacer mención, como un paso previo a ésta, la confiabilidad de

3.2.- LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO. (4)

Siendo estas las formas por medio de las cuales se puede disponer de candidatos para ocupar los puestos vacantes, tendrá por objeto:

"Reunir candidatos con requisitos suficientes para seleccionar de entre ellos a los más aptos para ocupar en cualquier momento las vacantes existentes".

En otras palabras, el reclutamiento de personal, se podría definir, también como "La determinación de la oferta más conveniente, de estre varias, para satisfacer nuestra demanda en capacidad, facultades y demás requisitos del personal solicitado".

La política más conveniente, sería la de elegir dentro de los empleados de la empresa a la persona que según su currículum en ese organismo, tenga el mejor grado de conocimientos, habilidad, aptitudes y responsabilidad para ocupar ese puesto, de no tener ese candidato dentro de la empresa, recurrir a las diversas fuentes de reclutamiento.

Una de las bases más importantes dentro de esta función es la determinación en tiempo de tener suficientes personas reclutadas que estén en condiciones de ser seleccionadas, así también es importante que no se tenga un número elevado de candidatos, y el que éstos tengan requisitos necesarios para el puesto.

También es necesario e importante, tomar en cuenta las fuentes mismas que nos podrían proporcionar los elementos requeridos y tratándose de personal profesional, veremos algunas que puedan ser útiles para cumplir con esta --

3.2.1.- COLEGIOS O AGRUPACIONES REPRESENTATIVAS DE PROFESIONALES.

Aún cuando este medio no es muy usual, es de considerar, que éste sería uno de los más efectivos y prácticos, por ser agrupaciones de algún ramo profesional, se tiene por ejemplo de éstos, el Colegio de Licenciados en Administración de Empresas, de Abogados, de Arquitectos, etc.

3.2.2.- UNIVERSIDADES Y ESCUELAS SUPERIORES.

También esta fuente puede favorecer a los servicios que requieren las empresas, pero como mencionamos en la introducción, el profesional de recién ingreso de estas Instituciones no es muy aceptado debido a la inexperiencia de algunos, insistiendo que mediante una correcta ubicación y dirección, estos elementos resultan ser potencialmente efectivos y su rendimiento irá en aumento cada vez.

3.2.3.- PROMOCIONES.

Dentro de las mismas empresas, se puede considerar que existe una fuente de personal, representada con las promociones que inclusive podría ser considerada como política principal para el desarrollo del personal. Estas promociones serían favorables debido a que las personas que son promovidas, tienen un conocimiento más amplio de las funciones de la empresa esperando con esto mayor rendimiento

en menor plazo, favoreciendo en mayor grado la realización del individuo, y el de la empresa, pero esto debe ser analizado con profundidad suficiente, con el fin de no precipitar a una persona a un nivel de incompetencia que anule sus facultades, entorpezca su desarrollo. (5)

3.2.4.- AGENCIAS O BOLSAS DE TRABAJO.

Solamente algunas de las que existen en México podrían tener resultado efectivos, pues no todas cumplen con los fines para los cuales fueron creadas y en ocasiones hasta perjudican a las empresas o personas que solicitan los servicios de éstas, insistiendo que son pocas las que llegan a proporcionar elementos debidamente calificados.

3.2.5.- OTRAS EMPRESAS.

Este método mejor conocido como el de "pirateo", es muy común en México y aún cuando desde el punto de vista ético es negativo, se aprovechan de este sistema algunas empresas para obtener personas calificadas para los puestos que se requieren.

3.2.6.- ANUNCIOS PUBLICITARIOS.

Para que verdaderamente sea efectivo este sistema, es necesario que el mensaje esté dirigido a las personas que reúnan requisitos indispensables, para evitar que acudan a solicitar el puesto, personas que solo puedan causar pérdida de tiempo en su atención.

En general podríamos decir que aún cuando existen otras fuentes - más o menos conocidas, las enunciadas son a grandes rasgos las que revisten un mayor grado de importancia para reclutar profesional - que pueda ser útil a los objetivos de las empresas.

3.3.- FUNCIONES AUXILIARES.

Cualquier técnica que pretenda aplicarse o que tenga aplicación en las empresas, tendrá muy pocas probabilidades de alcanzar sus fines sino aplica en conjunto con otras, en ocasiones ésta es la falla existente en las empresas, - pues dicen sus directivos aplicar debidamente alguna técnica en forma co--- rrecta, pero éstos no la ven como "un medio para .....", sino como "el fin de....", y para alcanzar los fines debemos usar diversos medios en conjunto, que en este caso serán otras funciones o herramientas administrativas, quedando asentada la necesidad de realizar estas funciones en forma conjunta, de - sistema.

En la función de selección de personal, es necesario determinar 2 factores - que técnicamente participan en el desarrollo de ésta, los factores indicados son:

1.- Técnicas que determinan la estructura y alcance del puesto, y que además, lo cuantifiquen (ANALISIS DE PUESTOS Y VALUACION DE ---- PUESTOS).

2.- Técnicas que determinen el perfil y las características de los candida-- tos (EXAMENES DE HABILIDAD, DE CAPACIDAD, PSICOTECNICOS,

ETC.).

3.3.1.- ANALISIS DE PUESTOS.

Esta herramienta administrativa, tendrá siempre mucha importancia en cualquier empresa, pues es como un elemento de diagnóstico para las correcciones pertinentes en la organización.

No se puede negar la importancia en lo particular del análisis de puestos, pues la función de selección necesariamente debe estar basada en el conocimiento de las actividades, y los requerimientos que son necesarios en el puesto a cubrir.

Como objetivo particular del análisis de puestos en lo referente a la selección será: "Determinar el conjunto de actividades, responsabilidades y requisitos mínimos inherentes a todos y cada uno de los puestos existentes para establecer la base de la selección de candidatos cuando se produzca alguna nueva vacante".

Luego entonces por definición, esta técnica es básica, para la selección de personal, pues la elección de candidatos tendrá como principal antecedente el debido conocimiento y definición de las actividades del puesto y sus requisitos. Además por medio del análisis de puestos podremos obtener información respecto a los requisitos mínimos de escolaridad, experiencia necesaria para el desarrollo del puesto, también se podrán determinar otras características, las cuales servirán de base para la aplicación adecuada de exámenes psicotécnicos.

Asimismo, tendrá por objeto conocer por ejemplo las responsabilidades en

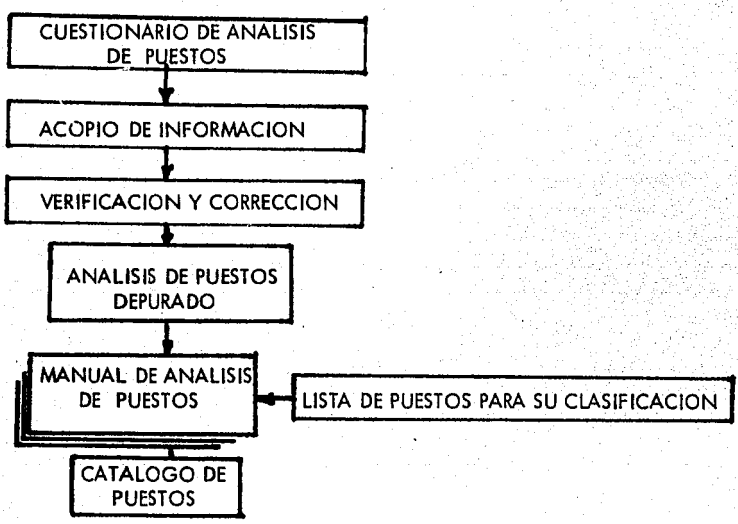
cuanto a manejo de datos confidenciales, manejo de dinero, de valores, del trato con el público, con el personal, etc., es decir, un conjunto de requisitos que permitan determinar un perfil de la personalidad del individuo que se requiere para determinados puestos.

El análisis de puestos es una técnica que no únicamente servirá como auxiliar en la selección, pues puede servir también de base para otros funciones, como serían, un programa de sueldos y salarios, de valuación de puestos, de promoción y entrenamiento, etc., siendo necesaria su mayor aplicación y difusión en las empresas mexicanas.

A).- CATALOGO DE PUESTOS.

Como se verá en el procedimiento que se sigue en el capítulo V, en el punto 5.2.1.1. requerimiento que elabora el encargado del departamento donde se produce alguna vacante, en la forma o anexo especial que para el fin se ha diseñado, en este anexo, se señala el nombre del puesto, el cual mediante el análisis de puestos es definido, luego se indica la clave del mismo, esta clave consiste en una forma de distinción e identificación de cada uno de los puestos, la que puede ser tomando como base la clave misma del departamento o gerencia de adscripción de cada puesto , en base también al nivel jerárquico, luego el número de registro del puesto, etc., utilizando para ello claves numéricas, alfabéticas o una combinación de ambas.

Una vez clasificados todos los puestos, se puede formar un catálogo de puestos de la empresa, gráficamente, este procedimiento sería como sigue:



3.3.2.- VALUACION DE PUESTOS.

También es importante indicar una vez más que al hacer la oferta de un puesto vacante, este puesto debe tener un valor material, que de principio debe tener un mínimo y un máximo.

Uno de los métodos más conveniente es el de calificación de factores, pues en este método, se determinan las características que deben reunir las personas en función del puesto, o sea teóricamente califica por medio de algunos factores la relación del puesto y del hombre, para determinar un mínimo y un máximo de puntos por puesto, lo que al convertir en pesos y centavos determinará cual será el valor del puesto.

Este sistema de valuación, además, está basado en el cuestionario de análisis de puestos que sea practicado en la empresa, ya que los factores y los subfactores que servirán para valuar los puestos, están tomados precisamente del mismo cuestionario.

Los factores mencionados serán de acuerdo a las conveniencias políticas y objetivos de cada empresa, por ejemplo, podemos decir que estos factores serían con su valor de peso los siguientes: (*)

FACTORES	PUNTOS
1.- HABILIDAD	34
2.- RESPONSABILIDAD	29
3.- ESFUERZO	22
4.- CONDICIONES DE TRABAJO	15
	100%

A su vez esos factores se dividirán en subfactores a los cuales también se les asignará un valor sin que la suma de éstos sobrepase el valor del factor, ejemplo: Ver Tabla 1. (6).

Para sacar el valor total del puesto, mediante el análisis de puestos, aplicado objetivamente, se asignará a cada subfactor según su importancia, un valor y-

---

(*) Estos factores han sido aplicados en un "SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", aplicado en una Institución Nacional de Servicios, en el cual se tuvo participación directa.

en cada caso, se determinará el grado de cada uno en el análisis de puestos, lo que en suma nos dará el valor del puesto en puntos, que se podrá convertir posteriormente a pesos y centavos.

El grado de cada subfactor será en orden ascendente y en forma proporcional al valor total de cada uno, y estará completado por un manual de interpretación de análisis de puestos en donde estará el valor de cada grado y su significado, así del subfactor 1.2. los diferentes grados podrían ser:

	VALOR.
I.- Primaria completa y/o un año de secundaria o prevocacional.	1.20
II.- Mecanografía en español y operación de máquinas de espacio y manejo, equivale también a secundaria.	2.40
III.-	....

Así tenemos entonces:

I.- Análisis de puestos.

1.a. Catálogo de Puestos

II.- Valuación de Puestos.

2.a. Manual de interpretación de Análisis de Puestos.

2.b. Tabla de valuación de Puestos.

Concluyendo, podemos decir que estos dos elementos o herramientas administrativas, estamos en condiciones de:

en cada caso, se determinará el grado de cada uno en el análisis de puestos, lo que en suma nos dará el valor del puesto en puntos, que se podrá convertir posteriormente a pesos y centavos.

El grado de cada subfactor será en orden ascendente y en forma proporcional al valor total de cada uno, y estará completado por un manual de interpretación de análisis de puestos en donde estará el valor de cada grado y su significado, así del subfactor 1.2. los diferentes grados podrían ser:

	VALOR.
I.- Primaria completa y/o un año de secundaria o prevocacional.	1.20
II.- Mecanografía en español y operación de máquinas de espacio y manejo, equivale también a secundaria.	2.40
III.-	....

Así tenemos entonces:

I.- Análisis de puestos.

1.a. Catálogo de Puestos

II.- Valuación de Puestos.

2.a. Manual de interpretación de Análisis de Puestos.

2.b. Tabla de valuación de Puestos.

Concluyendo, podemos decir que estos dos elementos o herramientas administrativas, estamos en condiciones de:

Determinar los requisitos mínimos de cada uno de los puestos existentes, de reciente o futura creación, para determinar los requisitos que deben reunir los candidatos.

Determinar el precio o valor de mercado de los mismos puestos, que inclusive se podrá redondear mediante una encuesta de sueldos y salarios de los puestos en empresas del ramo.

Conjuntar éstas y otras técnicas para trabajar por el logro de objetivos individuales y de la empresa, pero lo más importante, el de hacer un análisis y valorar las características que se requieren para integrar un organismo en función del elemento de mayor importancia que es el hombre.

TABLA NO. 1 (7)

FACTOR	GRADOS I	II	III	IV	V	VI	VII	Sub-total	Total	Gran Total
I.- HABILIDAD										34.0
I.1.- Experiencia									10.0	
I.1.1.- Tiempo de Experiencia	0.93	1.86	2.78	3.72	4.64	5.57	6.50	6.50		
I.1.2.- Tiempo de aprendizaje	0.70	1.40	2.10	2.80	3.50			3.50		
I.2.- Escolaridad	1.20	2.40	3.60	4.80	6.00	7.20			8.4	
I.3.- Autoridad conferida	1.70	3.40	5.10	6.80					6.8	
I.4.- Procedimiento de Trabajo	1.30	2.60	3.90	5.20					5.2	
I.5.- Supervisión Recibida.									3.6	
I.5.1.- Indicaciones recibidas.	0.30	0.60	0.90					1.20		
I.5.2.- Supervisión recibida.	0.40	0.80	1.20					1.20		
I.5.3.- Trabajo en grupo.	0.35	0.70						0.70		
I.5.4.- Frecuencia de entrevista con el jefe.	0.25	0.50						0.50		
II.- RESPONSABILIDAD										

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1.- El Administrador Profesional. (Pág. 37)
Douglas Mc'Gregor.

2.- Ley Federal del Trabajo. (Págs. 36 y 38).

3.- El Principio de Peter. (Págs. 36 y 38)
Dr. Lawrence J. Peter y Raymund Hull.

4.- El Procedimiento Científico de Selección (Cap. I)
Lourdes Munch Galindo.

Administración de Personal (Cap. 5).
Chruden y Sherman.

5.- El Principio de Peter (Pág. 27).
Dr. Lawrence J. Peter y Raymund Hull.

6.- Planeación e Implementación de un Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos (Pág. 187).
Carlos Moreno Cortés.

7.- Planeación e Implementación de un Sistema Inregral de Administración de Recursos Humanos. (Pág. 189).

SEGUNDA PARTE

TEMA IV

4.0.- SELECCION DE PERSONAL PROFESIONAL.

4.0.1.0.- MARCO NORMATIVO.

4.1.- FACTORES SOCIO-ECONOMICOS.

4.2.- DISPOSICIONES LEGALES.

4.2.1.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

4.2.2.- LEY REGLAMENTARIA DE LOS ARTICULOS 4o. Y 5o. CONSTITUCIONALES.

4.3.- DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS.

TEMA IV

4.0.- LA SELECCION DE PERSONAL PROFESIONAL.

Dada la importancia señalada en el capítulo anterior, respecto a la selec-- ción de personal en las empresas, ahora trataremos del Marco Normativo como un conjunto de disposiciones necesarias que se deben tomar en cuenta para la selección de personal.

4.0.1.- MARCO NORMATIVO.

El establecimiento de objetivos en la función de selección, como - en todas las demás, deben serlo en tal forma que alcancen a cubrir todos los niveles de cualquier Empresa, es decir, deben ser de aplicación práctica, tanto para la selección de Obreros, Supervisores, Ejecutivos, etc.

Considerando que reviste bastante importancia cuando se trata de - personal profesional, y que existen diferentes factores que influyen tanto en el profesional como en las Empresas mismas.

Estos los habremos de considerar en tres, que serán:

Factores Socio-Económicos

Disposiciones Legales

Disposiciones Administrativas.

4.1.- FACTORES SOCIO-ECONOMICOS.

Sin darle un orden jerárquico o de importancia en relación con los otros dos elementos de juicio, tenemos los factores socio-económicos, que incluyen - en la selección de personal profesional.

Entre otros encontramos que la gran concentración demográfica que constituyen algunos Centros importantes de población, afecta la oferta y demanda - de profesionales empleos; esta concentración se origina con motivos de estudios de secundaria, preparatoria y profesional, ya que hay mucha emigra--- ción de la provincia hacia estos centros de población para realizar los estudios antes mencionados, y al término de los mismos, no hay retorno a sus lugares de origen en muchos casos; provocando teóricamente mayor oferta de - profesionales, cuando que en sus lugares de origen podrían hacer una labor - profesional positiva, que tendría mucha trascendencia, pues el conocimiento y práctica profesional se extendería a otros lugares. Además, provocaría una descentralización tanto profesional, como técnica y económica tan necesaria en la Ciudad de México y otras ciudades importantes.

Otro fenómeno de este tipo, que ya se ha comentado es la inexperiencia en muchos de los recién egresados de nuestras Instituciones Superiores, siendo este un motivo de rechazo en las Empresas que no dan oportunidad a estos -- profesionales.

Con ésto, es un porcentaje reducido el que logra colocarse en puestos que - son verdaderamente adecuados a sus conocimientos, y sobre todo a sus poten

ciales profesionales, lo que en muchos casos son desaprovechados, pues no - se toman en cuenta, para tener un mejor rendimiento profesional en un lapso de tiempo adecuado según se prepare a estas personas.

Estos dos problemas, regularmente llegan a causar en el recién egresado, -- (suponiendo que este sea el caso), efectos de frustración, pues se enfrentan a situaciones que los obligan a desempeñar actividades regular o malamente pagadas, y que en muchos casos dichas actividades no tienen relación alguna con sus profesiones.

La inexperiencia y las grandes concentraciones humanas sobre todo, han originado gran oferta de profesionales y escasez de empleos, pero la realidad - es que la Industria, el Comercio, el Campo, etc., están requiriendo cada - día mayor número de profesionales, y por lo que en realidad debemos preocuparnos, es por mejorar cada día nuestro nivel académico y sobre todo profesional, esto aunado con nuestro esfuerzo ayudará al crecimiento de las Empresas y de México.

4.2.- DISPOSICIONES LEGALES.

4.2.1.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

TITULO CUARTO.- Derecho y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones.

CAPITULO I.- ARTICULO 133.- FRACCION IV.- "Queda prohibido a - los patrones:

I.- Negarse a aceptar trabajadores por razones de su edad.

Aún cuando no afecta mucho en el profesional, esto se indica en defensa del hombre mismo, sea o no profesional, pues la edad no debe aceptarse como - pretexto de incapacidad, sino al contrario debe serlo de experiencia".

CAPITULO IV.- ARTICULO 154.- "Si no existe contrato colectivo, o el - celebrado no contiene Cláusula de admisión a que se refiere el párrafo Pri-- mero del Artículo 395, los patrones estarán obligados a preferir en igualdad de circunstancias, a los trabajadores mexicanos respecto a quienes no lo son, a quienes los hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, y a los sin- dicalizados respecto a quienes no lo están.

Se entiende por sindicalizado, a todo trabajadores que se encuentre agremia do a cualquier organización sindical legalmente constituída".

Naturalmente que el profesional es por lo general personal de confianza; sin embargo se debe considerar que existen profesionales sindicalizados. También cuando se trate de alguna promoción, en la cual el candidato haya estado sin dicalizado en el puesto anterior y en el nuevo puesto tenga que dejar de ser- lo.

TITULO SEXTO.- TRABAJOS ESPECIALES.

CAPITULO II.- ARTICULO 182, 185 y 186.

Artículo 182: "Las condiciones de trabajo de los trabajadores de confianza - serán proporcionadas a la naturaleza e importancia de los servicios que pres ten y no podrán ser inferiores a las que rijan para trabajos semejantes dentro de la empresa o establecimiento".

Artículo 185: "El patrón podrá rescindir la relación de trabajo si existe un - motivo razonable de pérdida de la confianza, aún cuando no coincida con - las causas justificadas de rescisión a que se refiere el artículo 47".

Artículo 186: "En el caso a que se refiere el anterior, si el trabajador de confianza hubiese sido promovido en un puesto de planta, volverá a él salvo que exista causa justificada para su separación.

CAPITULO III.- ARTICULO 190.

Artículo 190: Los capitanes, entendiéndose como tales a quienes ejercen el mando directo de un buque, tienen con respecto a los demás trabajadores la calidad de representantes del patrón.

CAPITULO IV.- ARTICULO 219.

Artículo 219: "Serán considerados representantes del patrón, por naturaleza de las funcoones que desempeñan, los gerentes de operación o superintendentes de vuelos, jefes de adiestramiento, jefes de pilotos, pilotos instructores o asesores y cualesquiera otros funcionarios que aún cuando tengan diversas denominaciones de cargos realicen funciones análogas a las anteriores.

Los titulares de las categorías citadas serán designados por el patrón y podrán figurar como pilotos al mando, sin perjuicio de los derechos correspondientes de los pilotos de planta siempre y cuando reúnan los requisitos que la Ley de Vías Generales de Comunicación y sus Reglamentos, consignen al respecto.

4.2.2.- LEY REGLAMENTARIA DE LOS ARTICULOS CUARTO Y QUINTO CONSTITUCIONALES RELATIVOS AL EJERCICIO DE LAS PROFESIONES EN EL DISTRITO FEDERAL Y TERRITORIOS FEDERALES. (D.O. 26 DE MAYO DE 1965).

ARTICULO PRIMERO.- "Se entiende por 'Título Profesional', el documento expedido por una de las Instituciones autorizadas y mediante los requisitos - que se exigen en esta Ley y en las demás relativas, a favor de la persona -- que ha comprobado haber adquirido los conocimientos necesarios para ejer-- cer una de las profesiones a que se refiere el Artículo siguiente.

ARTICULO SEGUNDO.- Las profesiones que necesitan Título para su ejercicio son las siguientes:

ACTUARIO

ARQUITECTO

BACTERIOLOGO

BIOLOGO

CIRUJANO DENTISTA

CONTADOR

CORREDOR

ENFERMERA

ENFERMERA Y PARTERA

INGENIERO, en sus diversas ramas profesionales, -- Agronomía, Civil, Hidráulica, Mecánica, Eléctrica, Forestal, Minería, - Municipal, Sanitaria, Petrolera, Quí-

mica y las demás ramas de estudio de que comprenden los planes de la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Politécnico Superior:

LICENCIADO EN DERECHO

LICENCIADO EN ECONOMIA

MARINO EN SUS DIVERSAS RAMAS

MEDICO EN SUS DIVERSAS RAMAS PROFESIONALES

MEDICO VETERINARIO

METALURGICO

NOTARIO

PILOTO AVIADOR

PROFESOR, de Educación Pre-Escolar, Primaria y -- Secundaria.

QUIMICO, en sus diversas ramas profesionales, Farmacia (Químico Farmacéutico y Químico Farmacéutico Biólogo, Químico Zimólogo y Químico Bacteriólogo y Parasitólogo, Trabajador Social".

ARTICULO TERCERO.- "Igualmente se exigirá el título para ejercer las profesiones que se consideran dentro de los planes de estudio de las Escuelas Superiores, Técnicas o Universitarias oficiales y oficialmente reconocidas como carreras completas.

Estas profesiones serán determinadas por las Leyes que expidan las Autoridades competentes con relación a los planes de estudio de dichas escuelas".

ARTICULO CUARTO.- "El Ejecutivo Federal, previo dictamen de la Direc

ción General de Profesiones, que lo emitirá por conducto de la Secretaría de Educación Pública y oyendo el parecer de los Colegios de Profesionistas y de las Comisiones Técnicas, que se organicen para cada profesión, expedirá los reglamentos que delimiten los campos de acción de cada profesión, así como el de las ramas correspondientes, y los límites para el ejercicio de las mismas profesiones".

ARTICULO QUINTO.- "Para el ejercicio de una o varias especialidades, se requiere la autorización de la Dirección General de Profesiones, debiendo comprobarse previamente:

1.- Haber obtenido título relativo a una profesión en los términos de esta Ley.

2.- Comprobar en forma idónea, haber realizado estudios especiales de perfeccionamiento técnico científico en la ciencia o rama de la ciencia que se trate".

Reglamento de la Ley Reglamentaria de los Artículos 4o. y 5o. Constitucionales (D.O. Octubre de 1945).

ARTICULO 1o. "Las disposiciones de la Ley Reglamentaria de los Artículos 4o. y 5o. regirán:

I.- En el Distrito Federal y en los territorios federales en asuntos del fuero común.

II.- En toda la República, en los asuntos del orden federal siguientes:

a).- El ejercicio profesional ante autoridades federales, excepto las

materias excluídas por la Ley.

b).- El ejercicio profesional que se haga en actividades reguladas por una Ley Federal, excepto cuando el asunto sea de jurisdicción -- concurrente y conozca de el la autoridad local; o para cumplir requisitos exigidos por una Ley Federal".

ARTICULO 2o.- "Las autoridades federales y las del Distrito Federal antes de expedir cualquier nombramiento o de otorgar una comisión para el desempeño de alguna actividad comprendida en el artículo 2o. de esta Ley, deberán cerciorarse de que la persona designada posee título debidamente requisitado conforme a este reglamento".

ARTICULO 50o.- "No quedan sujetas a la Ley las prácticas que hagan los estudiantes como parte de sus cursos escolares bajo la dirección y vigilancia de sus maestros".

ARTICULO 51o.- "Se entiende por "pasante" al estudiante que ha concluído el primer año en las carreras de dos años; el segundo en las de tres y cuatro años y el 3o. en las de mayor duración".

ARTICULO 52o.- "La práctica profesional de los pasantes se autorizará por la Dirección General de Profesiones, cuando se satisfagan los requisitos si-- guientes:

a).- Ser alumno actual del plantel profesional.

b).- Haber concluído el 1er. año en las carreras de dos años. El 2o. en las de tres y cuatro y el 3o. en las de mayor duración.

c).- Ser de buena conducta.

d).- No tener más de un año de concluídos los estudios.

e).- Poseer la competencia necesaria, siendo presunción contraria a ella el tener un promedio inferior de siete.

f).- Someterse al consejo y dirección de un profesionista con título requisitado conforme a la Ley".

ARTICULO 94o.- "La Dirección General de Profesiones tendrá la más alta facultad para ordenar la práctica de visitas y de inspecciones para constatar la autenticidad de los datos que se le hayan proporcionado; para investigar el cumplimiento a la Ley y a este Reglamento; y en general, para allegarse toda clase de datos y elementos de juicio para el mejor cumplimiento de su cometido".

ARTICULO 95o.- "La infracción a los artículos 2o. y 3o. de este reglamento será motivo de responsabilidad para el infractor, las oficinas pagadores se abstendrán de despachar órdenes de pago a favor de personas que no satisfagan los requisitos que marcan los citados artículos.

Aún cuando estas disposiciones tienen relativa aplicación a la carrera de L.A.E. tienen muy poca difusión todos estos conceptos, no solamente entre los profesionales, sino en las mismas empresas, siendo necesaria mayor difusión.

4.3.- DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS.

Para la selección de personal profesional de confianza, es imprescindible tener presente dos grupos de disposiciones legales fundamentales.

El primero abarca las que emanan de la Ley Federal del Trabajo, en lo cual se precisa que las vacantes cuya ocupación corresponda a un sindicato porque exista pactada cláusula de admisión con el mismo, serán ocupados a designación de ésta. Excluyendo a este tipo de personas, resulta aplicable el régimen de preferencia, antigüedad y ascenso que fija el capítulo cuarto en sus artículos 154 y 157, consistente en que el patrón debe preferir en igualdad de circunstancias a los trabajadores mexicanos respecto a quienes no lo son: a quienes hayan servido satisfactoriamente por menor tiempo y a los que son sindicalizados respecto de quienes no lo son.

De acuerdo con estas disposiciones, habrá de tenerse en cuenta el caso de aquellos profesionales que en algún tiempo hayan laborado en la misma empresa, debiendo examinar con el criterio más objetivo posible si sus servicios fueron satisfactorios, aún cuando en algunas empresas se tiene por política (Banco Nacional de México), de no volver a aceptar el personal que en alguna ocasión trabajó para la Institución y por cualquier causa hubo separación de parte del personal.

También se deberán considerar las facultades de los directores, para seleccionar personal sindicalizado para asignarlo a personal de confianza, los cuales pueden ser profesionales.

El 2o. grupo de disposiciones legales que se toma en cuenta para el presente sistema, son aquellas que están contenidas en la Ley Reglamentaria de los Artículos 4o. y 5o. Constitucionales, concretamente en lo que respecta a la fijación del requisito de haber obtenido título profesional y de haber recibido la cédula o licencia en su caso, para el ejercicio de las profesiones que se traten.

TEMA V

5.0.- PROCEDIMIENTO DE SELECCION.

5.0.1.- CONCEPTO Y DEFINICIONES.

a).- CONCEPTO GENERAL.

b).- CASO PARTICULAR.

5.1.- ENTIDADES RESPONSABLES.

5.2.- DESCRIPCION DE OPERACIONES.

5.2.1.- FASE DE OBTENCION DE CANDIDATOS.

5.2.2.- FASE DE SELECCION.

5.3.- DIAGRAMA DE FLUJO.

5.4.- ANEXOS.

5.4.1.- No. 1.- REQUERIMIENTO DE PERSONAL.

5.4.2.- No. 2.- SOLICITUD DE EMPLEO (INSTRUCTIVO).

5.4.3.- No. 3.- SOLICITUD DE EMPLEO (CUESTIONARIO).

5.4.4.- No. 4.- REGISTRO DE PRUEBAS PSICOLOGICAS DE SELECCION.

5.4.5.- No. 5.- SOLICITUD PARA CONTRATAR PERSONAL. (SUC. FORANEAS).

5.4.6.- No. 6.- SOLICITUD Y RESULTADO DE EXAMEN MEDICO PRACTICADO.

TEMA V

5.0.- PROCEDIMIENTO DE SELECCION.

5.0.1.- CONCEPTOS Y DEFINICIONES.

A).- CONCEPTO GENERAL.

La efectividad de un proceso de selección de personal, depende fundamentalmente de las condiciones siguientes:

1.- Existencia de una bolsa de trabajo dinámica y bien relacionada.

2.- Existencia de descripciones y especificaciones completas y claras de los puestos por ocupar, con base en las cuales puedan elaborarse los perfiles correspondientes. Estos incluyen las características físicas, psicológicas y de conocimientos que sean requeridas para ocupar los puestos.

3.- Comparación cuidadosa de las características y aptitudes de los candidatos a ocupar, los puestos con el perfil de los mismo, previo examen de los citados candidatos en los señalados aspectos físicos, psicológicos y de conocimientos.

B).- CASO PARTICULAR.

En el caso particular del personal a que se refiere el presente procedimiento, reviste una importancia especial además de las condiciones se

ñaladas en el punto anterior. La relativa a identificar también en una - forma lo más completa y clara posible, las perspectivas de progreso --- existentes en el área general de actividad a que pertenecen los puestos. Esto se explica por el hecho de que normalmente un porcentaje alto de - ese personal tendrá oportunidad de escalar posiciones de mayor jerar--- quía, a partir de los puestos de rango inferior en los que habitualmente ingresa a la organización. Ello hace conveniente seleccionar personas - que además de satisfacer los requisitos del puesto inmediato que ocupa- rán, tengan cualidades que permitan su desarrollo.

5.1.- ENTIDADES RESPONSABLES.

En el procedimiento que se presenta, se asigna la responsabilidad general de coordinar el proceso de selección a la Gerencia de Personal, en virtud de - la autoridad funcional que por disposición de la Dirección General, ejerce en relación con el sistema de administración de recursos humanos de la orga nización. Asume una responsabilidad particular en los aspectos de aplica--- ción de exámenes psicométricos. La realización de los exámenes físicos y de conocimientos, corresponde respectivamente al Departamento de Servicios - Médicos y Previsión Social y a la sucursal de adscripción de los candidatos, según sea el caso.

5.2.- DESCRIPCION DE OPERACIONES.

4.2.1.- FASE DE OBTENCION DE CANDIDATOS.

- DEPARTAMENTO SOLICITANTE:

1.- Formula una solicitud de personal (Anexo No. 1) para ocupar el (los) puesto (s) vacante (s) que se requiera (n). Esta solicitud deberá -- contener las referencias de identificación y autorización de la (s) plaza (s) y otra información necesaria. Anexa a esta solicitud la (s) descripción (es) y especificación (es) del (los) puestos según el procedimiento para la creación de plazas, en las que se enumeran objetivos, deberes, jurisdicción, relaciones, condiciones de trabajo y los requisitos que debe (n) reunir la (s) persona (2) que ocupe (n) el (los)- puesto (s) de que se trate, así como una descripción general de las características del área de actividad a que éste (éstos) pertenece (n).

2.- El órgano de la sucursal encargada de asuntos de personal, remite estos documentos a la Gerencia de Personal.

- GERENCIA DE PERSONAL.

3.- Verifica la autorización y disponibilidad de la (s) plaza (s).

4.- Recluta candidatos de las siguientes fuentes (en orden de importancia):

a).- Candidatos con solicitud de empleo registrada en la bolsa de trabajo. (Anexo No. 2). Esta información puede eventualmente ser manejada en computadora.

b).- Instituciones de enseñanza superior del País.

c).- Selección mediante avisos en órganos de información.

El número de candidatos seleccionados para cada clase de puesto,

debe ser suficiente para asegurar la selección inicial de un número mayor de personas que las requeridas. En una proporción aproximada de 1.50: 1 para solicitudes hasta de 10 candidatos, y de -- 1.25: 1 para solicitudes de más de 10 candidatos.

5.- Proporciona a los candidatos solicitud de ingreso a la organización (en el caso de aspirantes que no la tengan previamente presentada y registrada en la bolsa de trabajo), requiriéndoles la documentación especificada en la misma.

5.2.2.- FASE DE SELECCION.

1.- Preselecciona a los candidatos que cumplan con los requisitos generales indicados en la especificación del (de los) puesto (s) por ocupar.

2.- Previa identificación, practica a los candidatos pre-seleccionados, la batería de pruebas psicométricas que procedan; indicándoles lapso dentro del que se les notificará por vía telefónica, telegráfica o mediante comunicación escrita, si fueron o no aceptados.

3.- Determina el grado en que las características de los mismos están de -- acuerdo con las requeridas para el puesto, por medio de la compara--- ción del perfil psicológico de éste con el de los candidatos. Los resultados se registran en forma como la mostrada en el Anexo 3, clasificándolos dentro de las siguientes categorías convencionales:

a).- Sujeto con calificaciones más altas que las requeridas.

b).- Sujeo con los requerimientos óptimos para el puesto considerado.

c).- Sujeto aceptable.

d).- Sujeto recomendable, excepto para trabajos rutinarios.

e).- Sujeto carente del mínimo de exigencias y aptitudes necesarias,- inaceptable.

Se presentan las siguientes posibilidades:

3.1.- Existen algunos rasgos de personalidad inconvenientes, por lo que no se recomendará al ingreso del candidato a la organización.

3.2.- Se encuentran algunos aspectos de aptitud intelectual deficien-- tes, por lo que no se recomendará el ingreso del candidato a la- organización.

3.3.- El candidato no resulta intelectualmente apto para el puesto, pe- ro no presenta rasgos de personalidad anormales; por lo que queda en lista de espera para otro puesto.

3.4.- El candidato es apto psicológicamente.

4.- Envía al Departamento solicitante oficio con los nombres de los candida tos aptos psicológicamente para el (los) puesto (s) por cubrir, adjun- tandos solicitudes y documentación anexa a éstas. Esta comunicación de be ser firmada por el funcionario autorizado para ello.

5.- Envía a los candidatos aptos psicológicamente con el Jefe del órgano - de la sucursal solicitante encargado de asuntos de personal, concertan- do previamente cita para ellos.

- DEPARTAMENTO SOLICITANTE.

6.- El Jefe del órgano de la sucursal encargado de los asuntos de personal, pasa a cada candidato con el jefe de Unidad que corresponda en cada caso, a efecto de entrevistarlos y practicarles examen de conocimientos, indicándoles lapso dentro del que se les notificará por vía telefónica, telegráfica o mediante comunicación escrita, si fueron o no aceptados.

7.- El Departamento decide qué candidatos aceptará y lo comunica a éstos, instruyéndolos para que se presenten en la Gerencia de Personal, mesa de contratación. A los candidatos no aceptados, también se les comunicará esta decisión indicándoles que quedan en lista de espera.

8.- Envía a la Gerencia de Personal, solicitud para contratar trabajadores (Anexo 4), para llevar a cabo la contratación de los candidatos seleccionados, indicando los nombres de éstos. La sección de selección verifica los datos de la forma y la turna a la mesa de contratación.

- GERENCIA DE PERSONAL.

9.- Los candidatos se presentan en la oficina de contratación donde se les entrega solicitud de examen médico de admisión (Anexo No. 5), y se les instruye para presentarse en la clínica correspondiente, en sobre cerrado se envía forma de descripción del puesto.

- DEPARTAMENTO DE SERVICIOS MEDICOS.

10.- Los candidatos se presentan en la clínica correspondiente, mesa de control.

11.- El médico general que corresponda, previa identificación de cada candidato, inicia el examen correspondiente de acuerdo con las instrucciones relativas a exámenes médicos de admisión.

12.- Formula el médico las órdenes de exámenes especializados que procedan, para ser practicados a cada candidato en el hospital asignado.

13.- Los interesados se someten a los exámenes prescritos en el hospital asignado donde se les indica, en que fecha estarán sus resultados en poder del médico general que inició su examen y con quién deberán presentarse.

14.- El médico general recibe y examina toda la información concerniente al estado de salud de cada candidato. Se presentan las siguientes posibilidades:

14.1.- El candidato presenta padecimiento o incapacidades permanentes que no hacen recomendable su ingreso a la organización.

14.2.- El candidato presenta padecimientos o incapacidades permanentes que no hacen recomendable su ingreso al puesto para el que se propone.

14.3.- El candidato presenta padecimientos o incapacidades permanentes leves o que aparentemente no afectan en forma importante

el desempeño del puesto. Consultado el caso con la Gerencia de Seguridad Industrial, se determina que es susceptible su ingreso mediante convenio.

14.4.- El candidato presente padecimientos o incapacidades susceptibles de desaparecer mediante tratamiento médico, consultado el caso cuando proceda, con la Gerencia de Seguridad Industrial, se determina que es susceptible su ingreso mediante convenio.

14.5.- El candidato es apto para el puesto.

15.- El médico formula el reporte de los resultados del examen médico practicado en cada caso, (Anexo No. 6) y lo remite a la Gerencia de Personal, mesa de contratación.

16.- El médico informa a cada candidato sobre los resultados de su examen. En todos los casos remite a los interesados a la oficina de la Gerencia de Personal.

- GERENCIA DE PERSONAL.

17.- Los candidatos se presentan en la Gerencia de Personal, mesa de contratación.

17.1.- En los casos 14.1 y 14.2 se informa oficilamente a los candidatos y al Departamento solicitante sobre la no aceptación de su ingreso.

17.2.- En los casos 14.3, 14.4 y 14.5, se lleva a cabo la contrata-

ción correspondiente.

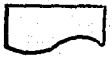
17.3.- Si la solicitud de contratación es directa por parte de la organización se realizan los trámites de ingreso temporal (por un máximo de 3 meses para realizar labores extraordinarias), y se preparan los documentos del caso. Al término del contrato, deberá decidirse el régimen de contratación subsiguiente o la cancelación de la misma de acuerdo con la petición expresa del Departamento en cada caso y las autorizaciones existentes.

18.- En los dos casos anteriores se envía a los candidatos al Departamento solicitante, a efectos de que se le suministre documentación de presentación para las autoridades del centro operativo de trabajo que corresponda.

- DEPARTAMENTO SOLICITANTE.

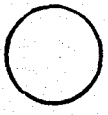
19.- Prepara y entrega a los interesados documentos de presentación para las autoridades administrativas y técnicas del centro operativo de trabajo que corresponde en cada caso. Por separado envía copia de estos documentos a los propios centros de trabajo.

SIGNIFICADO DE LOS SIMBOLOS EN EL DIAGRAMA

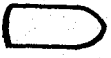


DOCUMENTO
INFORME

DECISION
SUPERVISION



FUNCION O
ACTIVIDAD

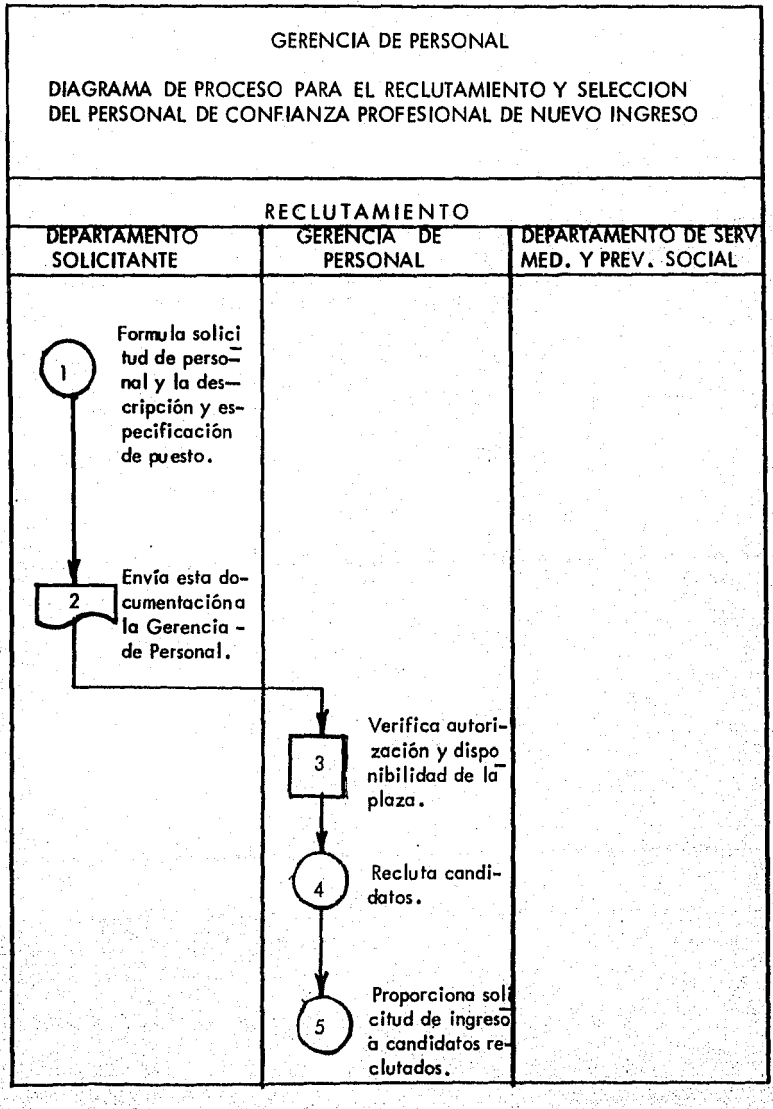


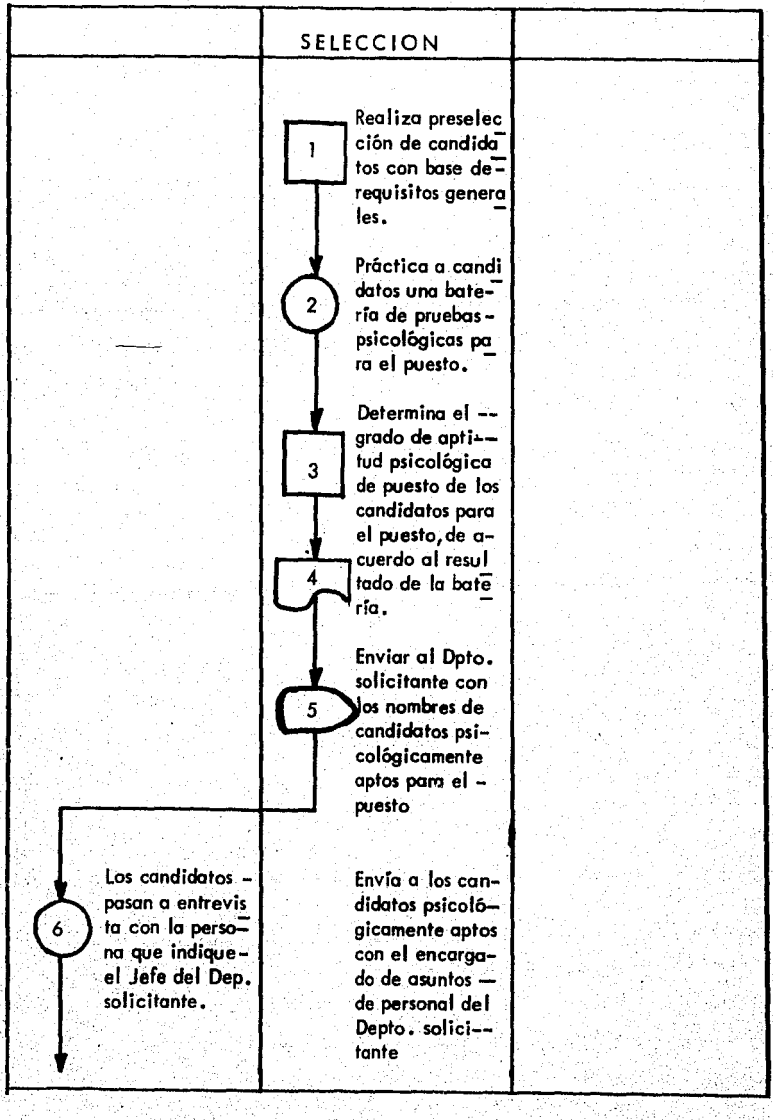
ENVIO A
OTRO DEPTO.

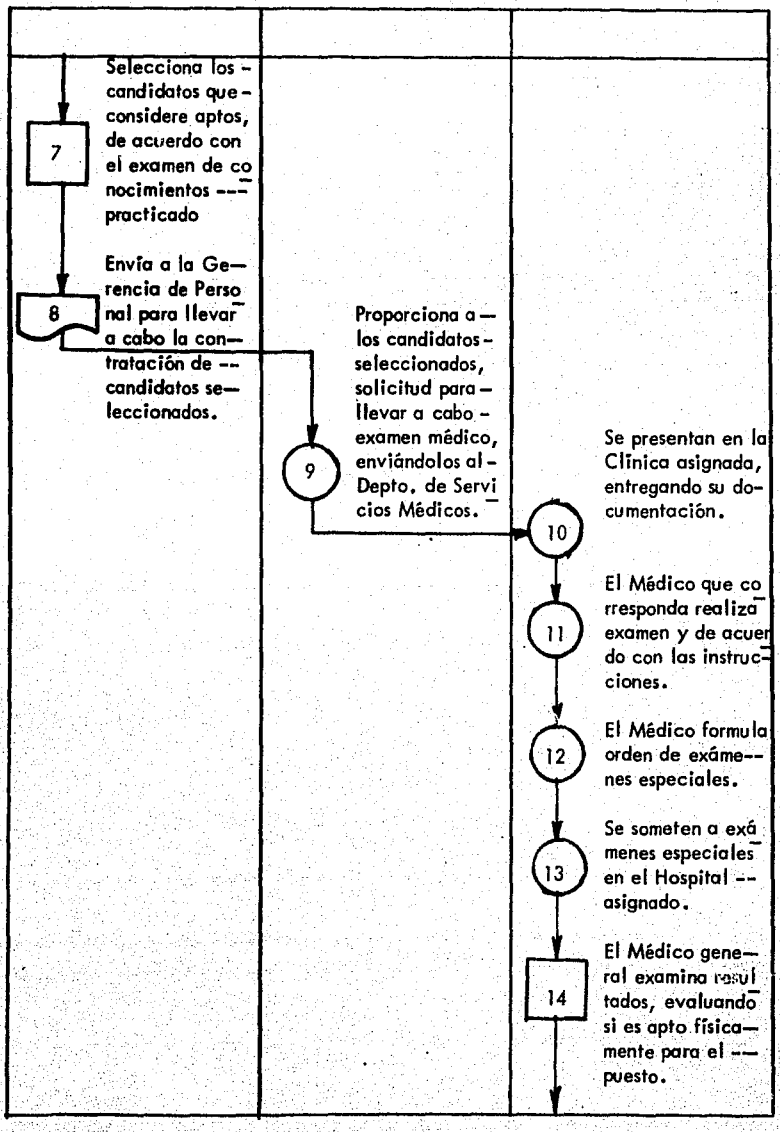
FIN

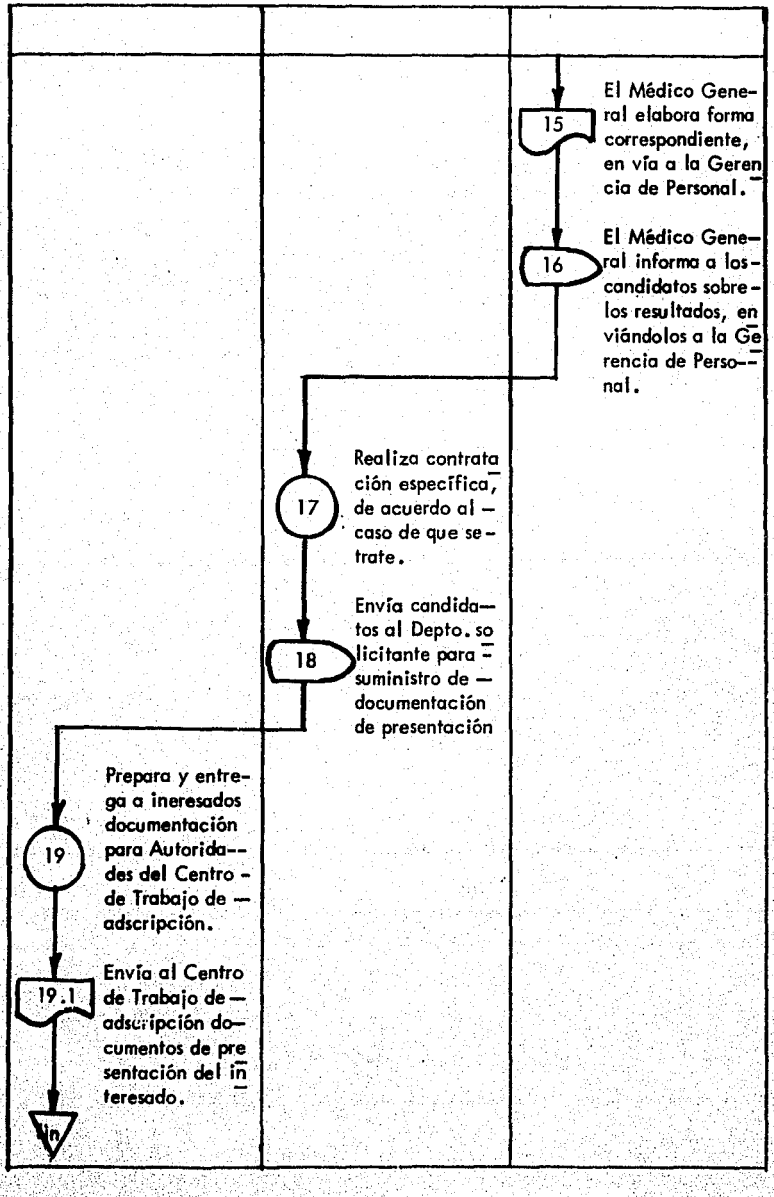
INDICA LA DIRECCION DEL FLUJO

5.3. DIAGRAMA DE FLUJO




SELECCION
1
Realiza preselección de candidatos con base de requisitos generales.
2
Práctica a candidatos una batería de pruebas psicológicas para el puesto.
3
Determina el grado de aptitud psicológica de puesto de los candidatos para el puesto, de acuerdo al resultado de la batería.
4
5
Enviar al Dpto. solicitante con los nombres de candidatos psicológicamente aptos para el puesto
6
Los candidatos pasan a entrevista con la persona que indique el Jefe del Dep. solicitante.
Envía a los candidatos psicológicamente aptos con el encargado de asuntos de personal del Depto. solicitante


7
Selecciona los candidatos que considere aptos, de acuerdo con el examen de conocimientos practicado
8
Envía a la Gerencia de Personal para llevar a cabo la contratación de candidatos seleccionados.
9
Proporciona a los candidatos seleccionados, solicitud para llevar a cabo examen médico, enviándolos al Depto. de Servicios Médicos.
10
Se presentan en la Clínica asignada, entregando su documentación.
11
El Médico que corresponda realiza examen y de acuerdo con las instrucciones.
12
El Médico formula orden de exámenes especiales.
13
Se someten a exámenes especiales en el Hospital asignado.
14
El Médico general examina resultados, evaluando si es apto físicamente para el puesto.


15
El Médico General elabora forma correspondiente, en vía a la Gerencia de Personal.
16
El Médico General informa a los candidatos sobre los resultados, enviándolos a la Gerencia de Personal.
17
Realiza contratación específica, de acuerdo al caso de que se trate.
18
Envía candidatos al Depto. solicitante para suministro de documentación de presentación
19
Prepara y entrega a ineresados documentación para Autoridades del Centro de Trabajo de adscripción.
19.1
Envía al Centro de Trabajo de adscripción documentos de presentación del interesado.
Fin

5.4.1. ANEXO No. 1

COMPAÑIA "X", S.A.

19____

Correspondencia interna

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
Atención:
Jefe de Personal.

Síntesis del asunto: SOLICITUD DE PERSONA PROFESIONAL DE NUEVO INGRESO A LA EMPRESA.

Ruego a usted proceder al reclutamiento y exámenes psicológicos de candidatos para ocupar el (los) puesto (s) cuya referencia (s) de identidica--- ción y autorización se consigna (n) en seguida.

PUESTOS (S)	CLAVE DE IDENTIFICACION	REFERENCIA DE AUTORIZACION	OBSERVACIONES

OBSERVACIONES

(1) Indíquese: A) Fecha en que se requiere cubrir el puesto;
B) Lapso de contratación requerido;
C) Nivel con el que se solicita la contratación;
D) Motivo por el cual el puesto se encuentra vacante.

Hoja No. 2

Se anexa (n) la (s) descripciones y especificaciones del (los) puesto (s) por cubrir.

Los candidatos reclutados deberán presentarse con el Señor _____

_____

A efecto de someterlos al examen de conocimientos correspondiente, oportunamente indicaremos a ese Departamento a su cargo la selección final realizada, para proceder a la contratación respectiva.

Atentamente:

_____

Jefe del Departamento Solicitante.

5.4.2. ANEXO 2

COMPAÑIA "X", S.A.

SOLICITUD DE EMPLEO

INSTRUCCIONES GENERALES

1.- El interesado deberá llenar el cuestionario anexo en forma manuscrita - con tinta y letra clara.

2.- A continuación deberá entregarlo, junto con los anexos que se indican adelante, al señor _____ de la oficina - de Personal.

3.- Aproximadamente en un lapso de _____, se informará al interesado - si su solicitud fué aceptada en principio y, en tal caso, la fecha en la que deberá iniciar los trámites de selección definitivos.

INSTRUCCIONES ESPECIALES

Párrafo 3.04	Se refiere a profesiones o especialidades diferentes de la - principal antes descrita. Especifique títulos, escuelas que los otorgaron y fechas de los mismos.
Párrafo 3.05	Se refiere a estudios avanzados o de perfeccionamiento en la carrera básica o principal. Especifíquese títulos, escuelas que los otorgaron y fechas de los mismos. Para los cursos de especialización, especifíquese la duración que tuvieron.
Párrafo 3.08	Especifíquese número de publicaciones y especialidades. Puede darse relación por separado.
Párrafo 3.10	Usese para aclaraciones a los puntos anteriores, o para datos adicionales.
Párrafo 4.01 a 4.03	La descripción de los puestos desempeñados debe dar la -- idea más clara posible de su amplitud y responsabilidad. - En el párrafo 4.05 puede darse detalles adicionales o indi-

Hoja No. 2

carse trabajos importantes específicos que hayan estado bajo la responsabilidad del solicitante. En caso necesario, úsese hoja descriptiva adicional.

DOCUMENTOS QUE DEBEN ANEXARSE A ESTA SOLICITUD

A).- Tres copias fotostáticas de la cédula de ejercicio profesional; tres copias fotostáticas del título profesional o carta de pasante en su caso, y tres copias fotostáticas de otros títulos obtenidos.

B).- Copia del certificado de calificaciones del ciclo profesional.

C).- Copia certificada y copia fotostática del acta de nacimiento del solicitante.

D).- Seis retratos de frente, tamaño mignon, tomados recientemente.

Los originales de los documentos mencionados en los puntos A y B deberán mostrarse al señor _____ para cotejar las copias.

_____

GERENCIA DE PERSONAL.

5.4.3. ANEXO No. 3

COMPAÑIA "X", S.A.

SOLICITUD DE EMPLEO

1.- ANTECEDENTES PERSONALES DEL SOLICITANTE.

1.01 Nombre completo: _____

1.02 Fecha de nacimiento: _____

1.03 Lugar de nacimiento: _____

1.04 Nacionalidad: _____ 1.05 Edo. Civil: _____

1.06 Domicilio permanente: _____

_____ 1.07 Teléfono: _____

1.08 Domicilio temporal: _____

_____ 1.09 Teléfono: _____

1.10 Se le puede localizar llamando a _____

_____ 1.11 Teléfono: _____

1.12 No. de matrícula del servicio militar: _____

1.13 No. del Registro Federal de Causantes: _____

1.14 No. de Licencia de Manejo: _____

1.15 Si tiene algún (os) impedimento (s) físico (s), descríbalo (s): Por ejemplo, si debe usar anteojos, si no puede trabajar en algún clima o ambiente - etc.).

_____

_____

1.16 Aficiones culturales: _____

_____

_____

1.17 Pasatiempos: _____

_____

1.18 Referencias personales (que no sean familiares):

Nombre: _____

Ocupación: _____

Nexo con el solicitante: _____

Domicilio: _____

Teléfono al que se le puede llamar: _____

Nombre: _____

Ocupación: _____

Nexo con el solicitante: _____

Domicilio: _____

Teléfono al que se la puede llamar: _____

1.19 Personas que dependen económicamente del solicitante:

Nombre	Parentesco	Edad

_____ _____ _____

_____ _____ _____

_____ _____ _____

_____ _____ _____

2. ANTECEDENTES ACADEMICOS PRE-PROFESIONALES.

2.01 Estudios primarios, realizados en la (s) siguiente (s) escuela (s):

Nombre _____

Lugar: _____

Años lectivos cursados: _____ de 19____ a 19 _____

Nombre: _____

Lugar: _____

Años lectivos cursados: _____ de 19_____ de 19_____

2.02 Estudios Secundarios, realizados en la (s) siguiente (s) escuela (s);

Nombre: _____

Lugar: _____

Años lectivos cursados: _____ de 19____ a 19_____

Nombre: _____

Lugar: _____

Años lectivos cursados: _____ de 19_____ a 19_____

2.03 Estudios preparatorios, realizados en la (s) escuela (s):

Nombre: _____

Lugar: _____

Años lectivos cursados: _____ de 19 _____ a 19 _____

3. ANTECEDENTES ACADEMICOS PROFESIONALES.

3.01 Estudios profesionales para obtener el título de:

_____

que comprende un plan de ____ años, realizados en la (s) siguiente (s) - escuela (s).

1er. Año, en 19___, cursado en _____

2do. Año, en 19___, cursado en _____

3er. Año, en 19___, cursado en _____

4o. Año, en 19___, cursado en _____

5o. Año, en 19___, cursado en _____

6o. Año, en 19___, cursado en _____

3.02 Describa las prácticas realizadas durante su carrera profesional e/o inmediatamente después de terminar ésta: _____

_____

_____

3.03 ¿Terminó íntegramente sus estudios profesionales? _____

¿Obtuvo su título profesional? _____

Fecha de examen profesional _____

Resultado del examen profesional _____

Tesis que presentó _____

_____

3.04 Estudios de Maestría o Doctorado, o de especialización: _____

_____

_____

3.05 Otros estudios y títulos profesionales: _____

_____

_____

3.06 Sociedades técnicas o profesionales a que pertenece:

_____, desde 19____

_____, desde 19____

_____, desde 19____

3.07 Principales trabajos o actividades que ha desarrollado en las socieda-- des antes mencionadas:

_____

_____

_____

3.08 Si ha publicado libros o artículos en revistas técnicas, descríbalas brevemente:

_____

_____

_____

3.09 Idiomas:

Idiomas	Traduce	Habla	Escribe
Inglés			
Francés			
Alemán			
Otros			

3.10 OBSERVACIONES: _____

_____

_____

4. ANTECEDENTES DE TRABAJO.

Anote a continuación en orden cronológico los cargos que ha desempeñado hasta la fecha en diversas empresas o instituciones:

4.01 Empresa: _____

Domicilio: _____

Puesto desempeñado : _____

_____ de 19_____ a 19_____

_____ de 19_____ a 19_____

_____ de 19_____ a 19_____

MOTIVOS DE SEPARACION: _____

4.02 **Empresa:** _____

Domicilio: _____

Puestos desempeñados:

_____ de 19_____ a 19_____

_____ de 19_____ a 19_____

_____ de 19_____ a 19_____

MOTIVOS DE SEPARACION: _____

4.03 **Empresa:** _____

Domicilio: _____

Puestos Desempeñados: _____

_____ de 19_____ a 19_____

_____ de 19_____ a 19_____

_____ de 19_____ a 19_____

MOTIVOS DE SEPARACION: _____

4.04 **Salario que percibe actualmente (o en su último empleo)**

_____

4.05 OBSERVACIONES: _____

_____

_____

_____

5. BASES DE ESTA SOLICITUD DE EMPLEO

5.01 ¿Por qué desea ingresar a esta Empresa? _____

_____

_____

5.02 ¿Qué tipo de trabajo le gustaría a usted desarrollar, por vocación o - por otros motivos?

_____

_____

_____

5.03 Mínimo salario inicial que aceptaría Ud. $_____ al mes

5.04 OBSERVACIONES _____

_____

_____

_____

México, D.F. a de de 19____

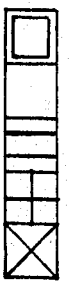
_____
FIRMA DEL SOLICITANTE

REGISTRO DE PRUEBAS PSICOLOGICAS DE SELECCION
(perfil)

Dependencia _____
Centro de Trabajo _____
Puesto (+) _____
Salario _____
Candidato _____
(+) Un factor básico para la validez predictiva del - perfil, es la descripción estrictamente real del puesto

APTITUDES Y CUALIDADES PARA EL TRABAJO	PESO	PERFIL				
		☒	⊞	⊟	□	⊡
Aptitud para comprender la representación bidimensional de O. tridimensionales.	I					
Aptitud para tratar relaciones abstractas, pensar lógicamente, prever, planear.	II					
Extroversión, Sociabilidad y entusiasmo.	II					
Coeficiente de rapidez y precisión en la comprensión y manejo sistema numérico.	II					
Estabilidad emocional, resistencia a tensiones y dominio de sí mismo.	II					
Aptitud para comprender las relaciones especiales en tres dimensiones.	III					
Capacidad de percepción rápida de pequeñas diferencias.	III					
Conocimiento y comprensión de herramientas y equipo industrial de uso común	III					
Antecedentes biográficos y laborales.	IV					

CALIFICACION CONVENCIONAL



Sujeto con calificaciones más altas que las requeridas

Sujeto con los requerimientos óptimos para el puesto - considerado.

Sujeto aceptable.

Sujeto no recomendable, excepto para trabajos rutinarios.

Sujeto carente del mínimo de exigencias y aptitudes necesarias. Inaceptable.

COMENTARIO Y OBSERVACIONES

_____
_____
_____
_____
_____

_____
EXAMINADOR

_____ Jefe sección de reclutamiento y selección.

_____ Jefe de Personal

Hoja No. 2

NOTA: LAS AREAS SOMBREADAS INDICAN LOS PUNTAJES OBTENIDOS POR EL CANDIDATO .

LOS PESOS PARA CADA SUBTEST INDICAN:

I.- DETERMINANTE PARA LA EJECUCION EFICIENTE DE LAS TARES DEL PUESTO

II.- MUY IMPORTANTE PARA LA EJECUCION EFICIENTE DE LAS TAREAS DEL PUESTO.

III.- IMPORTANTE PARA LA EJECUCION EFICIENTE DE LAS TAREAS DEL PUESTO.

IV.- POCA INFLUENCIA EN LA EJECUCION EFICIENTE DE LAS TAREAS DEL PUESTO.

CALIFICACION FINAL:

México, D.F. a____de _____de 197____

5.4.5. ANEXO 5

SOLICITUD PARA CONTRATAR TRABAJADORES NUM _____

DEPENDENCIA _____

FECHA _____

Departamento de Personal
P R E S E N T E.

Con autorización superior que consta al calce del presente, hemos de merecer a ustedes, se contraten los servicios transitorios/permanentes del si-- guiente personal Sindicalizado/de Confianza.

Número de Trabajadores	Categoría	Vigencia

Motivo de la contratación:

Firma del jefe de la dependencia que expide esta solicitud.

Firma del funcionario facultado para autorizar la contratación.

Nota: Las solicitudes para contratar personal de confianza deben expedirse - separadamente de las de personal sindicalizado.

5.4.6. ANEXO 6.

SOLICITUD DE EXAMEN MEDICO - ADMISION NUM ___

_____
Lugar y fecha

Al _____
Dependencia Médica

Sírvase practicar examen médico a:

_____
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre (s)

propuesto (a) para desempeñar DE PLANTA-TEMPORALMENTE el puesto de

_____ en _____
cítese la dependencia

Le rogamos comunicarnos por medio del anexo que se acompaña, si esta persona está o no apta para trabajar.

_____ _____
Firma del examinado Jefe de Personal

ANEXO 7.

RESULTADO DEL EXAMEN MEDICO PRACTICADO NUM. _____

_____
Lugar y Fecha

Al _____
Jefe de Personal.

De acuerdo a la solicitud de examen médico No. _____ el Médico Cirujano que suscribe, legalmente autorizado para ejercer su profesión, hace constar haber practicado a:

_____
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre (s)

el examen médico correspondiente, habiendo resultado que el _____ está apto para trabajar.

OBSERVACIONES: _____

_____

_____ _____
Firma del examinado Nombre y firma del médico

CONCLUSIONES

I.- La situación actual que están viviendo los Países como México, hacen indispensable la aplicación de técnicas que sean acordes con sus características y necesidades.

Siendo una muy importante la de Selección de Personal, por estar dirigida esta función al elemento más importante de las empresas, el elemento humano.

II.- La implantación de Manuales de Procedimientos en las empresas, representan auxiliares técnicos, que son necesarios, por ser elementos que permiten a la dirección tener mayor claridad para alcanzar sus objetivos, y la persona que los utiliza tendrá con éstos, una herramienta para el mejor desempeño de sus actividades.

III.- El éxito de cualquier Manual de Procedimientos dependerá de factores como son el apoyo constante de las personas para su implantación y aplicación continua; también lo es su permanente actualización para evitar su obsolencia.

IV.- La planeación de los Recursos Humanos permitirá a las empresas la previsión de cualquier contingencia evitando la improvisación de elementos incompe-

tentes para los puestos a los que son asignados.

V.- La aplicación y difusión de herramientas administrativas como son la Selección de Personal, Análisis y Valuación de Puestos, auxiliarán a la alta dirección de las empresas, para integrar un organismo en el que la ubicación del personal será más adecuada, de tal forma que en lo individual logre su autorealización, y en conjunto se logren los objetivos de la empresa.

VI.- Para llevar a cabo en forma eficiente la Selección de Personal Profesional, se hace necesario un departamento específico que realice esta función, y de acuerdo a la muestra tomada de diferentes empresas en México, un gran número de ellas no cuentan con un departamento de personal. Por lo tanto, es necesaria la difusión de la necesidad existente de crear este departamento en las empresas.

VII.- Es necesario que la Ley Reglamentaria de los Artículos 4o. y 5o. Constitucionales Relativa al Ejercicio de las Profesiones, sea actualizada completamente, pues en la actualidad es inoperante y además obsoleta.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS.

-Administración de Personal.
Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman.
Editorial Continental.

-Manejo y Dirección Industrial.
Bethel, Atwater, Smith y Stackman.
Fondo de Cultura Económica.

-El Administrador Profesional.
Douglas Mc'Gregor.
Editorial Diana.

-Sistemas y Procedimientos.
Lazzaro Victor.
Editorial Diana.

-El Principio de Peter.
Dr. Lawrence J. Peter y Raymund Hull.
Editorial Plaza y Janes, S.A.

TESIS.

-Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos.
Carlos Moreno Cortés.
U.N.A.M. 1973.

-El Departamento de las Relaciones Industriales.
Lázaro Aldama Fregoso.
T.M. 1969.

-Establecimiento del Manual de Procedimientos en una Empresa y su Actualización.
Rodolfo Menocal Zamora.
U.I.A. 1973.

-El Procedimiento Científico de Selección.
Lourdes Munch Galindo.
U.N.A.M. 1970.

-Manual de Procedimientos.
Luis Lara Hermida.
U.I.S. 1971.

-La Selección de Personal.
Cassillas Romo Guillermo Manuel.
U.A.G. 1970.

OTROS.

-Apuntes de Recursos Humanos.
Adalberto Ríos S. y Fernando Arias.
F.C.A.,U.N.A.M. 1971.

-Ley Federal del Trabajo.
1970.

-Ley Reglamentaria de los Artículos 4o. y 5o. Constitucionales.

Esta Tesis se Imprimió en Enero de 1974
empleando el sistema de reproducción Xerox-Offset,
en los Talleres de Impresos Offsali-G. S. A., Av.
Colonia del Valle No. 531 (Esq. Adolfo Prieto),
Tel. 523-21-05 Oficinas Mier y Pesado 349-A
Tel. 523-03-33 México 12, D. F.