

**U A M**



**TAYLOR, F.**

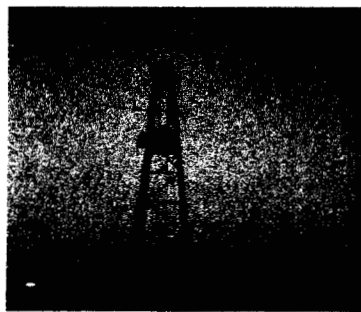
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**TESINA :  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE PERSONAL.**

**EN EL I. M. P.**

**DIVISIÓN DE  
CIENCIAS  
SOCIALES Y  
HUMANIDADES**



**LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**SEMINARIO DE  
INVESTIGACIÓN III**

**ALUMNOS:**

**EDGARDO MOLINA ACOSTA 91228207**

**JOSÉ SÁNCHEZ VÁZQUEZ 93326564**

**AGUSTÍN VIDAUERRI DÍAZ 91331230**

**ASESOR**

**MIGUEL ÁNGEL ROSADO CHAUVET**

**JULIO 1997**

## DEDICATORIA

AGRADECEMOS AL PERSONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE INGENIERÍA Y A LAS AUTORIDADES DEL I.M.P. POR SU APOYO EN LA REALIZACIÓN DE ESTA TESINA.

*AGRADECEMOS ESPECIALMENTE AL PROFESOR MIGUEL ÁNGEL ROSADO C. POR SU APOYO BRINDADO EN LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.*

AGRADEZCO A MI FAMILIA, AMIGOS Y PERLA POR HABERME APOYADO EN LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

JOSÉ

AGRADEZCO A MI MADRE Y MIS HERMANOS EL APOYO RECIBIDO EN LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

EDGARDO

## ÍNDICE.

### PARTE 1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS

<b><u>HUMANOS</u></b> .....	<b>4</b>
1.1 <i>LOS RETOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</i> .....	5
1.1.2 <b>IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	6
1.1.3 <b>OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b> .....	7
1.2 <i>HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</i> .....	8
1.2.1 <b>LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS A TRAVÉS DE LA HISTORIA</b> .....	8
1.2.1.1 <b>HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO</b> .....	12
1.3 <i>RETOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</i> .....	14
1.3.1 <b>RETOS EXTERNOS</b> .....	14
1.3.2 <b>RETOS CORPORATIVOS</b> .....	15
1.3.3 <b>RETOS PROFESIONALES</b> .....	16
1.3.4 <b>RETOS INTERNACIONALES</b> .....	17
1.3.5 <b>RETOS FUTUROS</b> .....	17

### PARTE 2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE

<b><u>PERSONAL</u></b> .....	<b>18</b>
2.1 <b>LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN</b> .....	18
2.1.1 <b>FACTORES QUE DETERMINAN LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	19
2.1.2 <b>TÉCNICAS PARA EL PRONOSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b> .....	21
2.1.3 <b>CALCULO DEL SUMINISTRO INTERNO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	22
2.1.4 <b>PRONÓSTICOS SOBRE LA OFERTA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN</b> .....	23
2.2 <b>ANÁLISIS DE Y DISEÑO DE PUESTOS EN UNA ORGANIZACIÓN</b> .....	24
2.2.1 <b>IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN</b> .....	24
2.2.2 <b>ANÁLISIS DE PUESTOS</b> .....	25
2.2.3 <b>PROCESO DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS</b> .....	25
2.2.3.1 <b>EMPLEO DE LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS</b> .....	27

<b>2.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.1 MEDIO AMBIENTE DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.1.1 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.1.2 POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.2 CANALES O FUENTES DE RECLUTAMIENTO EN UNA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.3 SOLICITUD DE EMPLEO .....</b>	<b>39</b>
<b>2.4 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>42</b>
<b>2.4.1 EXPECTATIVAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>PARTE 3. ORGANIZACIÓN , OBJETIVOS Y ACTIVIDADES .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.1 LA EMPRESA , ACTIVIDADES Y DIAGRAMA DE FLUJO.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA SUBDIRECCION DE INGENIERÍA .....</b>	<b>56</b>
<b>PARTE 4. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA RESOLUCIÓN DE UN CASO PRÁCTICO (INVESTIGACIÓN EN EL I. M. P. ) .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3 SUJETOS.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4 PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>67</b>
<b>5. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
<b>5.1 RESULTADOS.....</b>	<b>68</b>
<b>5.2 COMENTARIOS Y SUGERENCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO ESTADÍSTICO.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>133</b>

## **PARTE 1. IMPORTANCIA Y EXPECTATIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Se está dando un lento proceso de *GLOBALIZACIÓN* alrededor del mundo. Esto ha significado para nuestro país una apertura económica hacia el exterior. Los resultados no han sido del todo favorables para la mayoría de las empresas mexicanas, sobre todo para las de menor tamaño. Esta difícil época significa para todos nosotros una mayor profesionalización que nos permita ser más competitivos para podernos incorporar a este acelerado proceso con mayor éxito. Hoy en día la empresa moderna exige recursos humanos altamente calificados. El papel del administrador de personal en una organización resulta crucial para que la misma pueda allegarse del personal idóneo que le permita cumplir satisfactoriamente con sus objetivos y esto lo logrará al utilizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

En este breve trabajo de investigación pretendemos en la primera parte del mismo considerar algunos aspectos generales sobre la importancia que tiene hoy en día la administración de personal en nuestra sociedad y cuales son sus expectativas ; en la segunda parte se explicará de una manera objetiva el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en una organización moderna que le permita allegarse de recursos humanos altamente competitivos y finalmente en la tercera parte de este trabajo concluiremos con una investigación en una organización donde se pretende corroborar una hipótesis planteada sobre la aceptación de los procesos de reclutamiento y selección de personal utilizados en dicha organización.

Con respecto a nuestro planteamiento del problema partimos de la actual crisis que está experimentando nuestro país. Consideramos que las empresas mexicanas necesitan ser más eficientes para poder sobrevivir. Por lo que requieren de adecuados procedimientos de reclutamiento y selección de personal que les permitan contratar al personal más calificado del mercado de trabajo para sus puestos. En este caso el problema consiste en detectar y analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se utiliza en la Subdirección de Ingeniería del I. M. P. para determinar si son aceptados por el personal que labora en la misma.

Nuestro planteamiento de hipótesis será: *si el procedimiento de reclutamiento y selección de personal es el adecuado para “la Subdirección de Ingeniería del I. M. P.”, entonces el personal secretarial y administrativo que pasa por el lo aceptará.*

## **1.1. LOS RETOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

### **1.1.1. EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN**

Hace sólo algunos años, el interés de casi todas las organizaciones, se limitaba a lo que ocurría dentro de sus fronteras. El intercambio de productos con los países vecinos era muy escaso y estaba sometido a legislaciones de mercado de carácter proteccionista. Los tiempos han cambiado: de economías nacionales se ha pasado, a la *economía global*. En el caso de nuestro país esta transición se ha llevado a cabo con la firma de el *Tratado de Libre Comercio* con Canadá y los Estados Unidos. Por otro lado, las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los conflictos de áreas

geográficas remotas tienden ahora, gracias a la creciente red de comunicaciones que unen a todos los países, a ejercer crecientes efectos globales.

Vivimos una época dinámica e incierta, por lo que para Dessler(1991) el cambio de una sociedad centrada en la producción a una centrada en el servicio - y por tanto más orientada a las personas -, la creciente instrucción de los trabajadores, nuevas leyes y el creciente interés en la calidad de la vida laboral, parecen indicar que la administración de personal será una carrera vital y en constante desarrollo en los años por venir.

### ***1.1.2. IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN***

Las organizaciones están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. ¿De qué le serviría a una organización el disponer de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, si careciera de un conjunto de personas o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes y motivación para desempeñar sus funciones? Por lo que la riqueza y el bienestar de cada sociedad depende de sus recursos humanos. Ya que las organizaciones al vender más bienes y servicios en los mercados internacionales, pueden generar mayor riqueza para sus sociedades y contribuir a su vez a elevar el nivel de vida de todos sus componentes.

La intensa competencia internacional ha obligado a las empresas a mejorar tanto la calidad, como la productividad, para recuperar su ventaja competitiva. Con las mejoras en calidad, algunas empresas han desarrollado en forma importante la

productividad y favorecido su ventaja competitiva. Las empresas conocidas por la calidad de su producto y servicio creen firmemente que los empleados son la clave de la calidad en el producto. Consideran que si se pone una atención adecuada a los empleados, la calidad y productividad mejorarán en forma natural. Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de sus recursos. Un uso más eficaz significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos para la producción de bienes y servicios. Mediante los avances en *productividad*<sup>1</sup> los administradores pueden reducir costos, evitar el dispendio de recursos escasos y aumentar las utilidades. A su vez un nivel más alto de utilidades permite que la organización proporcione mejores niveles salariales, así como condiciones laborales de más alta calidad. Por lo que a medida que mejora la calidad de la vida laboral , se mejoran también las relaciones interpersonales. Si la estrategia global de administración de los recursos humanos tiene éxito, ese hecho se reflejará en el mercado, al cual llegará la empresa con productos de alta calidad.

### ***1.1.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL***

El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización. Entre los objetivos de la administración de los recursos humanos tenemos:

---

<sup>1</sup> Por *productividad* se entiende la relación que existe entre los insumos de una organización y los bienes que lleva al mercado.



- **Objetivos sociales.** La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.
- **Objetivos corporativos.** El departamento de recursos humanos existe para que la organización logre sus metas fundamentales.
- **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.
- **Objetivos personales.** Permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización.

## **1.2. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **1.2.1. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS A TRAVÉS DE LA HISTORIA.**

- **La administración de recursos humanos en la antigüedad.** La existencia de la administración de recursos humanos resulta ser una condición necesaria para la existencia de la civilización. La administración de los recursos humanos, por lo menos en su forma primitiva, ha existido desde que surgió el esfuerzo en grupo. Aunque algunas funciones de recursos humanos son de naturaleza informal, se llevaban a cabo cada vez que la gente se reunía con un objetivo común. Por lo que ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores. Estos principios los encontramos en todas las civilizaciones antiguas que lograron un cierto grado de desarrollo.

• ***La administración de recursos humanos durante la revolución industrial.*** A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas dio inicio a la revolución industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte, surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a varias actividades como los hilados y tejidos, la fundición y la industria naval. Estas organizaciones requirieron instalaciones cada vez mayores, a su vez, esto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable. Sin embargo, este proceso también creó muchos trabajos monótonos, que no representaban ningún reto y a menudo eran poco saludables y hasta peligrosos. Además, los trabajadores de fábrica carecían de las aptitudes para negociar y así poder obtener mejores condiciones de trabajo o mayor seguridad económica. Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a finales del siglo XIX, ante esta situación y crearon un *departamento de bienestar*; estos precursores de los actuales expertos en administración de personal también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

• ***La administración de los recursos humanos a principios del siglo XX.*** Con la aparición de la Administración Científica de Frederick Taylor, quedó demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejoras en la eficiencia. Gracias a los adelantos logrados en el campo de la administración científica y a la actividad de varios sindicatos, durante las primeras décadas de este siglo los departamentos de personal reemplazaron poco a poco las antiguas secretarías de bienestar laboral. Desafortunadamente, estos departamentos de personal no se consideraban esenciales

para las organizaciones. Además a principios de este siglo se empezaban a aplicar en la dirección de personal algunos de los conocimientos e investigaciones del área de psicología.

- *La administración de los recursos humanos en el siglo XX.* Desde fines del la Primera Guerra Mundial hasta la gran Depresión, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió creciente atención a las necesidades de los empleados. Los estudios llevados a cabo por Elton Mayo en la compañía General Eastern Electric demostraron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las necesidades humanas; estos estudios estimularon los esfuerzos para humanizar el lugar de trabajo y encontrar formas más humanas de motivar a los trabajadores, en vez de seguir considerándolos robots de la línea de montaje que podían mantenerse produciendo, impulsados por el miedo y la disciplina. Los estudios de Hawthorne ayudaron al surgimiento del movimiento de las relaciones humanas dando nuevos puntos de vista sobre la conducta humana. Este movimiento se concentró en las diferencias individuales entre los empleados y en la influencia que pueden tener los grupos informales en el desempeño y conducta de los trabajadores. También se dedicó a manifestar la importancia de que los directores mejoren sus comunicaciones y sean más sensibles a las necesidades y sentimientos de sus subordinados. Al final de la Segunda Guerra Mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos. La economía de guerra alcanzó niveles de eficiencia muy altos. Se perfeccionaron mucho las técnicas de selección de personal, diseño y descripción de

puestos y los estudios de tiempos y movimientos. Por ello, al final del conflicto se hicieron prácticamente universales los departamentos de personal, que enfrentaron labores y responsabilidades mucho más complejas que durante el conflicto armado.

• *Administración de recursos humanos en la época reciente.* A partir de la década de 1960, se han experimentado cambios sociales de profunda importancia. Uno de ellos ha sido la incorporación masiva de las mujeres a la fuerza laboral. Otro cambio de gran trascendencia fue la reducción progresiva en el número de horas trabajadas en los establecimientos industriales. De igual significación ha sido la acelerada revolución tecnológica experimentada en toda el área. Estas modificaciones en el entorno social llevaron a profundos cambios en la administración de personal. Actualmente los departamentos de personal enfrentan toda una gama de nuevos desafíos: tienen que negociar paquetes de vivienda y seguros, tienen que determinar estrategias para optimizar el efecto de las nuevas tecnologías entre el personal y tienen que mantener indicadores de sueldos y salarios en determinadas zonas y actividades, todo esto con el propósito de que la organización que representan llegue a ser la líder del mercado que le corresponde. Aunado a todo esto el esfuerzo por crear un ambiente organizacional que fomente la cooperación y el espíritu de equipo entre los empleados ha promovido el crecimiento de lo que se ha llegado a conocer como desarrollo organizacional. La meta del desarrollo organizacional es hacer surgir un cambio en las actitudes, valores y patrones de conducta de las personas y del ambiente organizacional donde trabajan.

### ***1.2.1.1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO.***

- ***La administración de los recursos humanos en la época precolombina.*** Aun antes de la conquista española, varios grupos indígenas habían establecido diversos organismos que entrañaban la resolución de complejos problemas de administración de los recursos humanos.

- ***La administración de los recursos humanos en la época colonial.*** La etapa colonial supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada sobre todo a la obtención de beneficios comerciales para la metrópoli. Como la principal actividad que desarrollaron los europeos fue la minera, los yacimientos importantes se encontraban en regiones de suma aridez, a gran distancia de regiones agrícolas con buen suministro de agua y alimentos. Es probable que después de iniciar las operaciones de explotación de yacimientos con métodos violentos, los administradores se hayan debido rendir a la evidencia de que sus obreros serían más productivos si contaban con mejores servicios y organización. Aunque desafortunadamente la violencia desempeñó un papel destacado al inicio o en el curso de muchas operaciones coloniales, ciertas técnicas de administración de personal con frecuencia injustas, pero adaptadas a la época, permitieron establecer operaciones de considerable magnitud y complejidad.

- ***Administración de los recursos humanos de la época de la independencia hasta nuestros días.*** Cuando nuestro país pasó a la etapa independiente, durante el siglo XIX, estableció nuevos nexos con los países industrializados, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más activo. Aunque nuestro país ha experimentado una

evolución muy influenciada por el mundo occidental, sigue caracterizándose por su peculiar idiosincrasia y estructura social.

Ya en la década de los noventa nuestro país ante la apertura del Tratado de Libre Comercio y, por ende, ante una economía internacional cada vez más competitiva y con una economía en crisis, resulta indispensable para las empresas nacionales lograr la elevación de su productividad, así como el incremento de la calidad de los bienes o servicios que generan. Y como medio para facilitar la consecución de dichos objetivos, se cuenta con el *Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad*. Para lograr dichos objetivos las líneas de acción que deben implementar las organizaciones son:

- *Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otros el empresarial, el sindical y el gubernamental.*
- *Superación y desarrollo de la administración.*
- *Énfasis en la importancia de los recursos humanos*
- *Capacitación permanente*
- *Condiciones del lugar de trabajo.*
- *Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores.*
- *Fortalecimiento de las relaciones laborales*
- *Modernización y mejoramiento tecnológico en investigación y desarrollo.*
- *Entorno macroeconómico y social propicio para la productividad y la calidad.*

El objetivo fundamental del *Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad(ANEP)*, es reconocer la importancia de contar con la

administración de personal adecuada para los requerimientos de cada empresa, ya que a través de sus funciones operativas como el reclutamiento y la selección de personal, de capacitación y desarrollo, remuneración, comunicación, higiene, seguridad industrial y relaciones laborales, se podrá contar con personal motivado, integrado y satisfecho que desee colaborar con la empresa y alcanzar la productividad y calidad necesarias para ser competitivos.

### **1.3. RETOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **1.3.1. RETOS EXTERNOS**

Las organizaciones operan en un ambiente externo que presenta múltiples desafíos. Los profesionales de la administración del personal investigan de continuo el entorno en el que trabajan y evalúan la forma en que éste afecta a la organización. Cuando se descubren cambios se desarrollan y se ponen en práctica estrategias adecuadas. Entre los desafíos externos que tiene que enfrentar el departamento de administración de recursos humanos tenemos:

- *Diversidad de la fuerza de trabajo.* La composición de la fuerza de trabajo se ha modificado en profundidad. Las mujeres han logrado incursionar con éxito en actividades propias de varones.
- *Nuevos factores demográficos.* Las tendencias actuales son:
  - Reducción progresiva del índice de natalidad
  - Evidente incremento en el nivel académico.

- Mejora notable en los indicadores de salud

- Progreso constante en las expectativas de vida.

• *Cambios económicos.* Un núcleo significativo de organizaciones no sólo ha continuado sus operaciones, sino que ha introducido innovaciones importantes, se ha expandido y ha elevado considerablemente el nivel de vida en la región.

• *Cambios culturales.* Las actitudes culturales pueden conducir a cambios muy considerables en las prácticas laborales de muchas organizaciones.

• *Cambios tecnológicos.* La tecnología moderna ejerce profundos efectos en la administración de los recursos humanos, un ejemplo lo tenemos con el desarrollo que han tenido las computadoras en los últimos años. Debido a lo que significa la robotización para la administración de los recursos humanos, el gerente de recursos humanos debe tener una participación importante en su planeación...Los empleados deben sentir que la dirección tiene un compromiso real para apoyarlos conforme se ajusten a los cambios. Sherman-Bohlander(1994)

• *El sector oficial.* El gobierno establece normas, dicta parámetros y en general tiende a ejercer efectos inmediatos en la relación que existe entre la empresa y los asalariados.

### **1.3.2. RETOS CORPORATIVOS.**

Los desafíos internos se originan en el hecho de que una organización y sus dirigentes pretenden lograr objetivos múltiples, los cuales no necesariamente son armónicos. Entre estos desafíos podemos mencionar:



- ***Los sindicatos.*** Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas.
- ***Sistemas de información.*** Los departamentos de personal requieren grandes cantidades de información detallada. La adquisición, el almacenamiento y la recuperación de información constituye un reto de grandes dimensiones. Una parte importante de él estriba en obtener la cooperación de las otras personas de la organización.
- ***Cultura organizacional.*** La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características, sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos.
- ***Actitudes cambiantes respecto al trabajo.*** En la fuerza laboral de hoy han prevalecido los cambios de actitudes respecto de la autoridad. Los empleados esperan cada vez más cierta libertad por parte de la dirección sin poner en peligro su seguridad de conservar el empleo o sus oportunidades de avanzar en la jerarquía.

### ***1.3.3. RETOS PROFESIONALES***

Debido a los cambios que están ocurriendo en la fuerza laboral y su ambiente, los directores de recursos humanos ya no pueden funcionar únicamente como especialistas técnicos que llevan a cabo las diversas funciones de la administración de los recursos humanos; más bien, deben ocuparse del alcance total de la administración de los recursos humanos y su papel dentro de la organización y de la sociedad como un todo.

**El profesional del área de la administración de los recursos humanos se encuentra con empresas sin conocimiento de las aportaciones que un profesional del área de los recursos humanos puede hacer a una organización moderna.**

#### ***1.3.4. RETOS INTERNACIONALES***

**A medida que las organizaciones se tornan más internacionales, los departamentos de recursos humanos enfrentan nuevos desafíos para contribuir a lograr los nuevos objetivos. Además a medida que la economía mundial se internacionaliza, el proceso se hace más y más común, lo cual equivale a decir que se haga más sencillo. En muchos de estos casos, el administrador de recursos humanos deberá confrontar la legislación de un país extranjero, tendrá que desenvolverse e intentar triunfar en un medio con idioma distinto, una cultura diferente. Al mismo tiempo, también enfrentará los dilemas personales, profesionales y familiares que estas situaciones entrañan.**

#### ***1.3.5. RETOS FUTUROS***

**La administración de recursos humanos de la década de los años 1990 debe desempeñar un papel vital para crear y mantener la ventaja competitiva de una empresa. Por lo tanto, para poder desempeñar este papel...muchos profesionales en recursos humanos necesitan adquirir nuevas capacidades - capacidades relacionadas con el negocio, estado de arte de las prácticas de la administración de los recursos**

humanos y administración del cambio-. Sherman-Bohlander(1994). Si anteriormente la administración de los recursos humanos era limitada y por lo común su función se concebía básicamente como de asesoría; en años recientes, la complejidad del campo profesional y la tendencia general a la profesionalización ha conducido a un incremento en la autoridad ejecutiva que se otorga a los departamentos de administración de recursos humanos.

Una tendencia que se ha generalizado ampliamente en estos últimos tiempos ha sido el *benchmarking*, que es un proceso continuo de medición de productos , servicios y procesos que permiten compararse con los principales competidores o con aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Si toda organización se propone identificar qué compañías son las que realizan las mejores prácticas en lo que a recursos humanos se refiere, será el primer paso para poder desarrollar un eficiente proyecto de *benchmarking*. Para poder generar un proyecto de esta naturaleza, el paso inicial es disponer de información cuantitativa, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se están obteniendo de la labor desarrollada, para que con esta información la organización este en Condiciones de compararse objetivamente con la misma organización o con empresas de otro tipo.

## **PARTE 2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### ***2.1. LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN***

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. además permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a un año, a largo plazo se estiman las Condiciones de personal en lapsos de cinco, diez y hasta 20 años.

Entre las ventajas de la planeación de los recursos humanos tenemos:

- *Mejorar la utilización de los recursos humanos*
- *Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.*
- *Economizar en las contrataciones.*
- *Expandir la base de datos del personal.*
- *Coadyuvar a la coordinación de varios programas.*

### **2.1.1. FACTORES QUE DETERMINAN LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS**

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. Esta demanda puede estar influida por:

- ***Desafíos externos.*** Es difícil para los especialistas en recursos humanos predecir los acontecimientos que se producirán en su entorno a corto plazo y aún más difícil calcular sus efectos a largo plazo.
- ***Cambios tecnológicos.*** Son de difícil predicción y evaluación. Con mucha frecuencia, la planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología, en algunos casos, ésta puede significar la eliminación de varios puestos de trabajo o puede también implicar la creación de puestos nuevos.
- ***Competencia.*** Constituye otro reto externo que afecta la demanda de recursos humanos en una organización.
- ***Plan estratégico.*** Por medio de ese plan, toda la empresa se fija objetivos a largo plazo, como la obtención de tasas de crecimiento, el desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios. Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características.
- ***Nuevos proyectos.*** Los nuevos proyectos se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos. Cuando en una organización se genera internamente una nueva operación el tiempo necesario para poner en marcha todo el proyecto puede ser suficiente para que se desarrollen planes a corto y a largo plazos. Cuando la nueva operación se origina en una fusión o en la adquisición de una empresa, es necesario llevar a cabo una revisión inmediata de las demandas de recursos humanos, lo que puede conducir a nueva organización y a nuevos diseños de puestos.

- ***Cambios en la fuerza de trabajo.*** La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores tales como jubilaciones, renuncias, despidos, muertes y licencias.

### **2.1.2. TÉCNICAS PARA EL PRONÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas. La mayor parte de las compañías suele iniciar sus actividades empleando técnicas sencillas y después, a medida que crecen la organización y la necesidad de emplear instrumentos más confiables, se puede recurrir a técnicas más avanzadas, las cuales requieren personal especializado. A continuación se explican brevemente algunas de estas técnicas.

- ***Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia.*** Estas técnicas se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos.
- ***Técnica Delfos.*** El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación.
- ***Extrapolación.*** Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado.
- ***Indexación.*** Es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado.

- **Análisis de presupuestos y planeación.** Las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo.
- **Análisis de nuevas operaciones.** Este análisis requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares.
- **Modelos de computadora.** Los modelos de computadora son una serie de fórmulas matemáticas que emplean de manera simultánea la extrapolación, la Indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo.
- **Análisis de correlación.** Determinación de las relaciones estadísticas entre dos variables, por ejemplo, niveles de personal y un indicador de actividad económica.

### **2.1.3. CÁLCULO DEL SUMINISTRO INTERNO DE RECURSOS HUMANOS.**

Los encargados de la planeación investigan y clasifican los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Esta información permite prever tentativamente qué puestos vacantes se pueden llenar con los empleados actuales. Esta información se considera en un documento que recibe el nombre de *formatos de promociones potenciales*, los cuales resumen los conocimientos y habilidades de los empleados y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización. Además la organización dispone de los *cuadros de reemplazo potencial*, los cuales constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa. Con el fin de dar un

suplemento para estos cuadros, se utiliza cada vez con mayor frecuencia el *sumario de sustituciones*, documento en el que se hace una lista de las posibilidades de reemplazo que existen para cada puesto, incluyendo sus ventajas y desventajas.

#### **2.1.4. PRONÓSTICOS SOBRE LA OFERTA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN.**

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada para sustituir a alguien que se promueva o que abandone la organización. Por lo que se tiene que recurrir a fuentes externas de provisión de recursos humanos. Las situaciones a las que se tiene que enfrentar el departamento de recursos humanos son las siguientes:

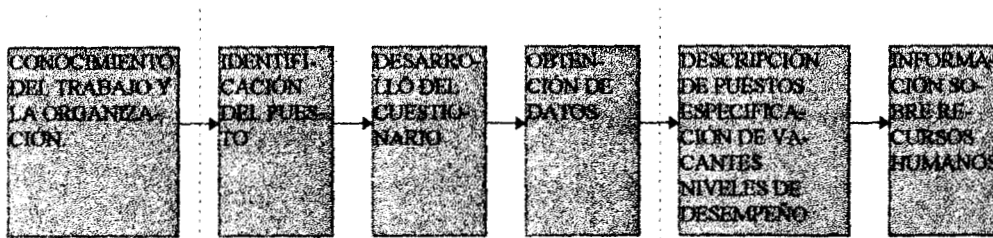
- *Necesidades externas.* El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las compañías que alientan la promoción interna de su personal. El número de vacantes en niveles diferentes al básico depende también del apoyo que el departamento de personal brinde al personal para desarrollar su capacidad.
- *Análisis del mercado de trabajo.* El éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal para llevar a cabo esta importante tarea.
- *Factores demográficos.* Los factores demográficos son otro elemento a largo plazo que afecta la oferta de trabajo. Afortunadamente para las empresas que preparan planes a largo plazo, estas tendencias son predecibles.



La planeación de los recursos humanos debe luchar por un equilibrio adecuado no sólo entre las técnicas de pronóstico y su aplicación, sino también entre las consideraciones de la demanda y las consideraciones de la oferta. Las consideraciones de demanda se basan en el pronóstico de las tendencias en la actividad comercial. Las consideraciones de la oferta conllevan determinar dónde y cómo se encontrará a los candidatos con las calificaciones requeridas para los puestos vacantes.

## 2.2. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

*PREPARACIÓN                      OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN                      USOS DE LA INFORMACIÓN*



*Diagrama sobre las tres fases de la información sobre análisis de puesto. Werther-Davis(1995)*

### 2.2.1. IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

Para que el profesional de recursos humanos pueda actuar eficientemente necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos. Un trabajo consiste en un grupo de actividades y deberes que están

relacionados mientras que un puesto consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñados únicamente por un empleado.

### ***2.2.2. ANÁLISIS DE PUESTOS***

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más y más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual, a su vez, suele no poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos, esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

El análisis de puesto proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. En la evaluación del desempeño se compara el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Además también se utilizará la información del análisis de puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.

### ***2.2.3. PROCESO DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.***

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas proceden a:

- **Identifican los puestos que es necesario analizar.** En una organización pequeña este proceso se lleva a cabo de una manera sencilla, mientras que en una organización grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas.
- **Preparan un cuestionario de análisis de puestos.** Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
- **Obtienen información para el análisis de puestos.** Esta se puede llevar a cabo a través de varios procedimientos como:
  - **Entrevistas.** El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto.
  - **Comité de expertos.** El método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad.
  - **Bitácora del empleado.** Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado.
  - **Observación directa.** Este método resulta lento, costoso y en potencia más susceptible de conducir a errores.
  - **Cuestionario de análisis de posición.** Cuestionario utilizado para reunir datos cuantificables referentes a los deberes y responsabilidades de diversos puestos.
  - **Análisis de puesto del Departamento del Trabajo.** Método estandarizado para calificar, clasificar y comparar a casi todos los tipos de trabajo con base en los datos, las personas y las cosas.

- **Análisis funcional del puesto.** Método para clasificar puestos, similar al análisis del puesto del departamento del trabajo, pero además se toma en cuenta la medida en que las instrucciones, razonamientos y juicio, y la facilidad verbal son necesarios para desempeñar el puesto.

### **2.2.3. EMPLEO DE LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS.**

La información sobre los diversos puestos de una compañía puede emplearse en:  
**Descripción de puestos.** Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las Condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

- **Especificaciones del puesto.** La especificación describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.
- **Organización de la base de datos.** La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen la unidad básica. Cada vez más, los puestos individuales se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de puestos similares, llamados puesto tipo o típico.
- **Niveles de desempeño.** El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, que suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

## 1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE UN ASISTENTE DE EMPLEO

<b>Identificación del Puesto</b>	<p>TÍTULO DEL PUESTO: Asistente de Empleo</p> <p>División: Área Sur</p> <p>Departamento: Dirección de Recursos Humanos</p> <p>Analista de Puestos: Virginia Sasaki</p> <p>Fecha Análisis: 3/12/90</p> <p>Categoría de Impuestos: Exento</p> <p>Reporta con: Director de RH</p> <p>Código de Puesto: 11-17</p> <p>Fecha Verificación: 17/12/90</p>
<b>Listado breve de Principales Labores del Puesto</b>	<p><b>DEFINICIÓN DEL PUESTO</b></p> <p>Lleva a cabo el trabajo profesional de recursos humanos en las áreas de reclutamiento, selección, pruebas, orientación, transferencias de empleados y lleva los archivos de los empleados en recursos humanos. Puede manejar tareas y proyectos especiales de igualdad de Oportunidades de Empleo, quejas de empleados, entrenamiento o clasificación y compensación. Trabaja bajo supervisión general. Al llevar a cabo las tareas asignadas toma iniciativas relacionadas con ejercicios de apoyo y toma decisiones independientes en el desempeño de las tareas encomendadas.</p>
<b>Deberes y Responsabilidades del Puesto</b>	<p><b>DEBERES DEL PUESTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora literatura de reclutamiento y anuncios de vacantes para la colocación de solicitantes.</li> <li>2. Programa y lleva a cabo entrevistas personales para determinar si los solicitantes son adecuados para el empleo. Incluye revisar solicitudes y currículos enviados por correo para el personal calificado.</li> <li>3. Supervisa la administración del programa de pruebas. Es responsable de desarrollar o mejorar los instrumentos y procedimientos de prueba.</li> <li>4. Presenta un programa de orientación para todos los empleados nuevos. Revisa y desarrolla todos los materiales y procedimientos del programa de orientación.</li> <li>5. Coordina la colocación de avisos de puestos vacantes de las divisiones y el programa de transferencias. Establece los procedimientos de avisos de puestos vacantes. Es responsable de revisar las solicitudes de transferencia, hacer arreglos para las entrevistas de transferencia y determinar las fechas de la misma.</li> <li>6. Lleva una relación laboral diaria con los directores de división en temas de recursos humanos, incluyendo las actividades de reclutamiento, retención o liberación de empleados que cumplen condenas y en materia de disciplina o despido de los empleados permanentes.</li> <li>7. Distribuye las políticas y procedimientos nuevos o revisados de recursos humanos entre todos los empleados y directores a través de boletines, juntas, memoranda y/o contacto personal.</li> <li>8. Lleva a cabo las labores relacionadas con el puesto que designe el director de recursos humanos.</li> </ol>

*Formato de una descripción de puesto. Sherman-Bohlander(1994).*

#### ***2.2.4. CONSIDERACIONES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA EN EL DISEÑO DE PUESTOS.***

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. El diseñador de puestos se esfuerza por considerar estos elementos y crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre un puesto.

El diseño de puestos es una combinación de cuatro consideraciones básicas:

- *Los objetivos organizacionales para los que se creó el puesto.*
- *Consideraciones de ingeniería industrial , incluyendo formas de hacer que el puesto sea tecnológicamente eficiente.*
- *Aspectos de ingeniería humana, incluyendo la capacidad física y mental de los trabajadores.*
- *Cambios en la calidad de vida del trabajo.*

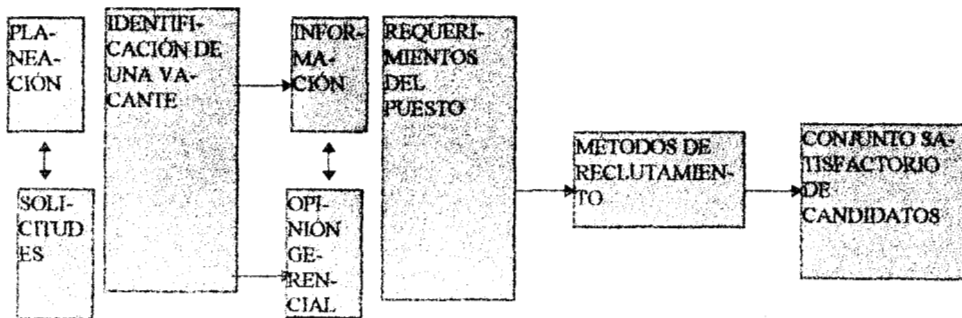
#### ***2.2.5. TENDENCIAS MODERNAS PARA EL NUEVO DISEÑO DE PUESTOS.***

El punto de interés central en el nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. Por lo que se recomiendan tomar las siguientes consideraciones al respecto:

- **Especialización insuficiente.** Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores.

**Especialización excesiva.** Los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos, resultan cada vez menos atractivos para muchas personas. Por lo que conviene implementar una rotación de labores que consiste en asignar tareas cambiantes. También se puede optar por la inclusión de nuevas tareas lo que origina que se incremente el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Finalmente se puede optar por el enriquecimiento del puesto con base al agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. Finalmente cabe mencionar que las tendencias en estos momentos apuntan hacia una mayor profesionalización por parte de los trabajadores. Sherman-Bohlander(1994) consideran que el trabajo del futuro necesitará empleados con habilidades sólidas en comunicación, así como conocimientos técnicos y de matemáticas.

### 2.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO



*Diagrama sobre el proceso de reclutamiento. Werther-Davis(1995)*

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cuál saldrán posteriormente los nuevos empleados. Sin embargo, ocupar las vacantes no es suficiente, ya que la calidad de la fuerza de trabajo determinará también la productividad y la eficiencia. Milkovich-Boudreau(1994).<sup>2</sup> La descripción de puestos, resulta ser un importantísimo instrumento para el reclutador ya que proporciona la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que los juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

### ***2.3.1. MEDIO AMBIENTE DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO***

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de su entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Los factores que conforman este entorno son:

---

<sup>2</sup> El autor especifica el proceso como una actividad de estrategia organizacional.



- *Disponibilidad interna y externa de recursos humanos*
- *Políticas de la compañía*
- *Planes de recursos humanos*
- *Prácticas de reclutamiento*
- *Requerimientos del puesto.*

### **2.3.1.1. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

Las Condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y en la demanda de trabajo, o sea, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. La tasa de desempleo en el área, las Condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Para cerciorarse de qué comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado de trabajo determinado, el reclutador puede acudir a los siguientes índices:

- *Indicadores económicos.* Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica, de toda la nación o incluso de toda una región económica.
- *Actividades de reclutamiento de otras compañías.* Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse

con relativa precisión a través de los avisos publicados en la prensa y en otros medios de difusión.

- *Las ventas actuales de la compañía y sus metas.* Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas que logrará la compañía, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital. Las políticas de reclutamiento deben reflejar este factor.

### **2.3.1.2. POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Las normas que se fije la organización en este campo tienen por fin lograr objetivos como uniformidad, economías, aspectos de relaciones públicas y varios más que con frecuencia no se relacionan exclusivamente con los aspectos estrictamente de reclutamiento. Entre los diversos tipos de políticas tenemos:

- *Políticas de promoción interna.* Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

- *Políticas de compensación.* Las compañías establecen niveles de compensación para determinadas actividades, garantizando así que a labor igual o comparable corresponde una compensación comparable.

- *Políticas sobre situación del personal.* Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o a favorecer la contratación de personal temporal.

- ***Políticas de contratación internacional.*** Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.
- ***Planes de recursos humanos.*** En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento.
- ***Prácticas de reclutamiento en el pasado.*** Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico.
- ***Requisitos del puesto.*** Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es con frecuencia la única alternativa para obtener candidatos adecuados a un puesto dado.
- ***Costos.*** El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.
- ***Incentivos.*** Al buscar un grupo de candidatos idóneos para el puesto vacante, el reclutador se encuentra vendiendo la imagen de la empresa como una entidad donde es agradable trabajar.

### **2.3.2. CANALES O FUENTES DE RECLUTAMIENTO EN UNA ORGANIZACIÓN**

**El mercado laboral, o el área de donde se reclutará a los solicitantes, variará con el tipo de vacante por llenar y la remuneración que se pagará por el trabajo. El alcance del reclutamiento para puestos ejecutivos o técnicos que requieren un alto nivel de conocimientos y habilidades puede ser nacional o internacional. No obstante, el reclutamiento para puestos que requieren relativamente pocas habilidades puede abarcar una área geográfica relativamente reducida. Entre los principales canales o fuentes de reclutamiento a los que puede recurrir la organización para proveerse de los recursos humanos que requiere la empresa. Las fuentes se clasifican en internas y externas.**

**Las fuentes internas son:**

- ***Candidatos espontáneos.*** Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas. Estas solicitudes podrían ser utilizadas en una bolsa de trabajo interna
- **Esta es una formación de *bolsa de trabajo interna*.** Es tener candidatos inmediatos para cubrir un puesto vacante. Esta se da con la formación de una cartera de solicitudes.

***Recomendaciones de los empleados de la empresa.*** Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal.

**Las fuentes externas de reclutamiento son:**

- **Anuncios en la prensa.** Los periódicos, y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

- **Agencias de empleo.** Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.

1. **Grupos de intercambio.** Estas son reuniones de representantes de empresas del mismo ramo industrial o grupal, cuya finalidad es el intercambio de carteras con otros miembros del grupo.

La utilización de cada fuente es determinada por la necesidad de cobertura del puesto, la utilización de el anuncio en el periódico o boletín esta determinada para el caso de obtener candidatos que no requieran demasiadas actitudes o que no se encuentren candidatos idóneos para cubrir puestos.

La utilización de las agencias de empleo sirve para obtener candidatos con habilidades específicas del puesto a desempeñar.

# GARANTIZA HOY TU FUTURO



*"Con esta empresa, hemos encontrado la garantía de un verdadero desarrollo como promotores".*



CITIBANK



**Unete a la gran fuerza profesional de una empresa joven y dinámica.**

---

**REQUISITOS:**

---

- Estudios de Preparatoria, Técnicos o Superiores
- Edad de 20 a 50 años
- Experiencia deseable en ventas directas
- Disponibilidad de horario completo
- Habilidades de comunicación, negociación, orientación al cliente y a resultados
- Gran sentido práctico de la ética profesional y personal
- Excelente presentación

Interesados presentarse el **lunes 13 de enero** en los siguientes horarios:  
9:00 hrs., 13:00 hrs. y 17:00 hrs. con curriculum con fotografía para entrevista inmediata

**Zona Norte, área metropolitana:**  
Salón Real de 14 "Sala Cedra"  
Vía Gustavo Baz No. 292, casi esquina con Av. Mario Collin  
Tlalnepantla, Edo. de México

**Zona Sur, área metropolitana:**  
Hotel Diplomático  
Insurgentes Sur 1105  
Col. Nochebuena, Del. Benito Juárez

*Anuncio en un periódico. El Universal(1997)*

- ***Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo.*** Laborando en un nivel más especializado que las agencias, estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos.
- ***Instituciones educativas.*** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- ***Asociaciones profesionales.*** Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados.
- ***Sindicatos.*** Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.
- ***Agencias de suministro de personal temporal.*** Estas agencias operan prestando personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso.
- ***Personal de medio tiempo.*** Un grupo creciente de personas ofrece sus servicios en un horario limitado.
- ***Anuncios de empleo.*** La colocación de anuncios de apertura de puestos en los pizarrones de anuncios de la compañía es un método eficaz de reclutamiento.
- ***Registros de personal.*** Podría revelar a empleados que están trabajando en puestos por debajo de sus niveles de instrucción o habilidad. Así mismo podría revelar a

personas que tienen potencial para una mayor capacitación o aquellos que ya tienen los antecedentes indicados para los puestos en cuestión.

- *Bancos de habilidad.* Enlistan a los empleados actuales que tienen capacidades específicas.

### **2.3.3. SOLICITUD DE EMPLEO.**

Las formas de solicitud de empleo cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Es norma común que se pida al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales y situación personal y familiar, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados. Entre los datos más relevantes que contiene una solicitud de empleo tenemos:

- *Datos personales.* En este campo, como en tantos otros de la administración de recursos humanos, el reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para un puesto.

- *Preparación académica.* Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones. Sin embargo en muchos casos la preparación académica constituye un factor preponderante.

- *Antecedentes laborales.* Con frecuencia se solicita a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores. Ello permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una operación a otra, además



permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral y proporciona datos esenciales sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

- *Pasatiempos.* El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental en determinadas circunstancias y muestra además que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió.

- *Referencias.* Las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato.

**SOLICITUD DE EMPLEO** SEGURO SOCIAL No \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_ DOMICILIO \_\_\_\_\_  
 NOMBRE INICIAL \_\_\_\_\_ SEGUNDO NOMBRE \_\_\_\_\_ APELLIDO \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO No \_\_\_\_\_ CIUDAD \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_ CLAVE \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_  
 CIUDAD \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_ CLAVE \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

¿TIENE 16 AÑOS DE EDAD? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ALGUNA VEZ HA TRABAJADO EN UN RESTAURANTE McDONALD'S?  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_ ¿SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ FECHA Y UBICACION \_\_\_\_\_

**DISPONIBILIDAD**

TOTAL DE HORAS \_\_\_\_\_ HORAS \_\_\_\_\_  
 DISPONIBLES POR SEMANA \_\_\_\_\_ DISPONIBLES \_\_\_\_\_

DE									
A									

¿TIENE POSIBILIDAD LEGAL DE TRABAJAR EN E.U.? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿COMO SE ENTERO DEL TRABAJO? \_\_\_\_\_  
 ¿A CUANTO TIEMPO VIVE DEL ESTABLECIMIENTO? \_\_\_\_\_ ¿CUENTA CON UN MEDIO DE TRANSPORTE PARA IR A TRABAJAR? \_\_\_\_\_

**ULTIMA ESCUELA A LA QUE ASISTIO:**

NOMBRE \_\_\_\_\_ LUGAR \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_  
 MAESTRO O ASESOR \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ ULTIMO AÑO CURSADO \_\_\_\_\_ CALIFICACION PROMEDIO EN PUNTOS \_\_\_\_\_

GRADUADO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿CURSA AHORA ESTUDIOS? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ DEPORTES O ACTIVIDADES \_\_\_\_\_

**LOS DOS TRABAJOS MAS RECIENTES:** SI NO ES APLICABLE, ENUMERAR TRABAJO MILITAR VOLUNTARIO EN E.U. O REFERENCIAS PERSONALES

EMPRESA \_\_\_\_\_ UBICACION \_\_\_\_\_  
 TELEFONO \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_  
 SUPERVISOR \_\_\_\_\_ FECHAS EN QUE LABORO DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_  
 SUELDO \_\_\_\_\_ MOTIVO POR EL QUE DEJO EL TRABAJO \_\_\_\_\_

EMPRESA \_\_\_\_\_ UBICACION \_\_\_\_\_  
 TELEFONO \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_  
 SUPERVISOR \_\_\_\_\_ FECHAS EN QUE LABORO DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_  
 SUELDO \_\_\_\_\_ MOTIVO POR EL QUE DEJO EL TRABAJO \_\_\_\_\_

**FISICO** ¿TIENE ALGUN PROBLEMA DE SALUD O INCAPACIDAD FISICA QUE PODRA AFECTAR SU EMPLEO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
 ¿TIENE AHORA O HA TENIDO DENTRO DE LOS ULTIMOS SEIS MESES ALGUNA ENFERMEDAD CONTAGIOSA O INFECCIONES Y/O FRENITESTRINALES O HA TENIDO ALGUNA VEZ HERPES? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
 EXPLIQUE CON DETALLE LAS RESPUESTAS POSITIVAS \_\_\_\_\_

¿DURANTE LOS ULTIMOS 10 AÑOS, ¿HA ESTADO EN PRISION POR ALGUN DELITO EXCLUYENDO DELITOS MENORES Y VIOLACIONES DE TRANSITO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
 SI SI DESCRIBA TOTALMENTE \_\_\_\_\_  
 ¿SU EMPLEAMIENTO NO ES TEMPORALMENTE O PROBABILMENTE SE CONTINUARA? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Entiendo que la información que aparece en esta solicitud es correcta a mi mejor entender y entiendo que la información requerida en esta información es factual de acuerdo con la política de esta franquicia. Representante de McDonald's. Autorizo a las referencias que he suministrado a proporcionar cualquier información respecto a mi empleo anterior a información pertinente que cualquier representante de McDonald's y a todos los demás las partes de cualquier responsabilidad por cualquier daño que pueda originarse al proporcionar esta información. Acepto que si me he opuesto, ignore o omita de dar información en cualquier momento por cualquier motivo y que esta franquicia de McDonald's tiene los mismos derechos. Ningún representante de McDonald's de esta franquicia de McDonald's tiene la autoridad para hacer ningún otro tipo de contrato.

FECHA \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_

Esta franquicia McDonald's es un patrón de oportunidades iguales de empleo. La Civil Rights Act de 1964 así como las leyes estatales y locales prohíben la discriminación por raza, color, religión, sexo, origen nacional o estado de veterano. Además, las leyes estatales y locales prohíben la discriminación por incapacidad y la Age Discrimination in Employment Act de 1978 y algunas leyes estatales y locales prohíben la discriminación por edad con respecto a individuos de por lo menos 40 años de edad. Es nuestro propósito cumplir totalmente con estas Actas y la información solicitada en esta solicitud no se usará con ningún propósito prohibido por la ley.

Su solicitud será considerada vigente durante 30 días para su consideración. Después de eso debe volver a presentar solicitud. Este restaurante es propiedad de y dirigido por un concesionario independiente McDonald's.

**SOLICITANTES: FAVOR DE DESPRENDER ESTA SECCION Y LLEVARSELA.**

Si se le solicita, los niveles veteranos requieren que proporcione documentación que demuestre su condición y que cumple con la autorización legal para trabajar en Estados Unidos.

VEA EL REVERSO DE ESTE TALON PARA SABER LOS DOCUMENTOS ESPECIFICOS QUE NECESITA

SOLICITANTES - FAVOR DE DESPRENDER ESTA SECCION Y LLEVARSELA

**McDonald's**

• HORARIOS FLEXIBLES

• OPORTUNIDADES DE ASCENSO

• SUELDOS COMPETITIVOS

• REVISIONES SALARIALES

• REVISION DE DESEMPEÑO

• ENTRENAMIENTO PAGADO

• AMBIENTE AMISTOSO DE TRABAJO

• UNIFORMES

• PRESTACIONES DE ALIMENTOS GRATIS

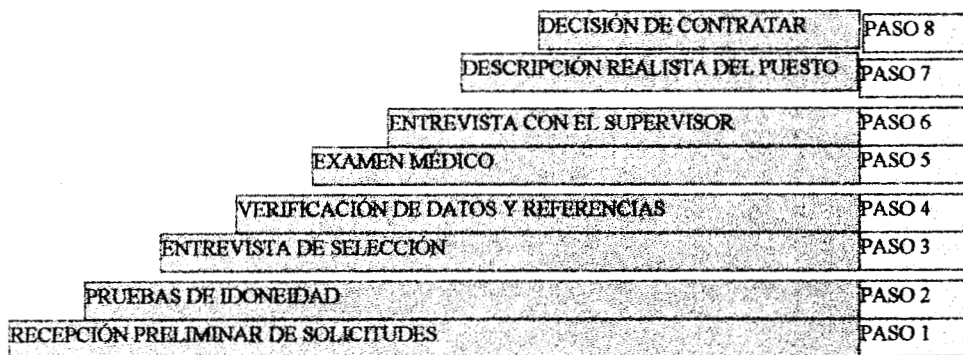
• ACTIVIDADES PARA EMPLEADOS

• RECONOCIMIENTO AL SERVICIO

**Forma corta de solicitud. Sherman-Bohlander(1994)**

**Autenticidad.** Es común solicitar al candidato que firma la solicitud con su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte la solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo.

#### **2.4. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**



**Diagrama del proceso de selección. Wherther- Davis(1995)**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Como lo mencionan Dunnette-Kirchner(1997), estimar la relativa importancia de los diferentes deberes del trabajo, traducirlos en requerimientos humanos y después evaluar estos requerimientos, son tareas demasiado complejas para ser manejadas por el juicio humano solamente(se requieren técnicas precisas). El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser

contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Por otro lado una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa. La selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

La selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñarán con eficacia. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección.

#### ***2.4.1. EXPECTATIVAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.***

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto, los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten así mismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada y finalmente los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Como la función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización, se tienen que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ***Selección interna.*** La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor o incluso semanas. Y una vez identificada a la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante.
- ***Razón de selección.*** Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.
- ***Comportamiento antitético.*** Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental.
- ***Desafíos de la organización.*** Es en el mejor interés de la empresa plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

#### **2.4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.**

El concepto global de selección consta de una serie de pasos que a continuación se describen:

- **Recepción preliminar de solicitudes.** La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo, la cual fue proporcionada durante la entrevista preliminar.

- **Pruebas de idoneidad.** Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, se limitan a la medición de factores examinables y comprobables.

Existen diversos tipos de pruebas como a continuación se describen:

- **Pruebas psicológicas.** Se enfocan a la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Debido a que su manejo subjetivo puede ser mal interpretado por el seleccionador al no estar capacitado para determinarlas de acuerdo al análisis de puesto.

- *Pruebas de conocimientos.* Son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Estas pruebas de conocimientos miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

-*Pruebas de respuesta gráfica.* Miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

- *Pruebas hechas a la medida.* Algunas organizaciones importantes no confían en las fuentes comerciales de pruebas. Desarrollan sus propias pruebas. Una de las razones sería la seguridad de la prueba y otra, que la prueba hecha a la medida es por lo general mejor para los puestos y para la organización.

Los *test de la rama industrial* que se suelen aplicar con mayor frecuencia en México son:

*Lucher(test de colores).* Es una prueba de personalidad y puede ser aplicada a todo candidato. Mide a través de determinados colores la consistencia de la personalidad del individuo y su capacidad de respuesta a determinada actividad. Esta prueba se realiza para reafirmar la consistencia de las respuestas dadas en la entrevista de selección con los resultados de la prueba.

*Prueba DNC - Diagnóstico de Necesidades de Capacitación- (actitud laboral).* Es una prueba que nos permite detectar las necesidades de capacitación dentro de la organización. Es una prueba que no tiene límite de tiempo en su aplicación. Se suele aplicar de una manera individual o grupal. Es del tipo lápiz-papel.

*Prueba Terman Merrill.* La prueba Terman Merrill es una prueba de inteligencia que se aplica a niveles administrativos que tienen a su cargo manejo de personal. Es del

tipo lápiz-papel. Es una prueba de tiempos diferentes. Esta prueba mide el conocimiento y la capacidad de razonamiento de una persona. La prueba consiste en diez secciones que determinan el razonamiento abstracto y la capacidad de respuesta en situaciones determinadas.

*Prueba de Moss.* Es una prueba de personalidad. Se aplica a supervisores y jefes de departamento. Es del tipo lápiz-papel. Se puede aplicar de una manera individual o grupal. No tiene un límite de tiempo para su aplicación.

*Prueba de Wonderlink.* Es una prueba de inteligencia cuyo tiempo de aplicación es de 20 minutos. Es del tipo lápiz-papel. Se puede aplicar tanto individual como grupalmente. Esta diseñada para niveles administrativos con un nivel académico de medio superior a superior.

*FIGS(frases incompletas).* Es una prueba de personalidad en la cual no hay respuestas malas ni buenas. Es de tiempo ilimitado. Se puede aplicar individual o grupalmente. Es del tipo lápiz-papel. Se suele aplicar a niveles administrativos de carácter gerencial y de supervisión. El problema que presenta esta prueba en su interpretación es la subjetividad del que la analiza.

Entre las principales *pruebas psicométricas* que se aplican en las empresas mexicanas tenemos:

*Tipología de liderazgo(test perfil y estilos de liderazgo).* Es una prueba de personalidad que se aplica a personas que tienen a su cargo personal, como pueden ser gerentes, jefes y supervisores. No tiene límite de tiempo en su aplicación. Determina las características del tipo de líder que se es. Esta prueba se mide a través de una gráfica y



debe ser utilizada de acuerdo a el análisis de puesto, debido a que dicho puesto determina las características de líder que tiene que ser para realizar adecuadamente las funciones correspondientes.

*Army Beta II.* Esta prueba de inteligencia es sencilla de aplicar, debido a esto es utilizada a niveles operativos cuyo nivel académico corresponde a una instrucción básica y secundaria. Se aplica de una manera grupal.

*Machover.* Es una prueba de personalidad que se basa en la proyección de ideas que determinan la estabilidad psicológica de los individuos y de su capacidad de integración a trabajar en grupo; además nos permite evaluar la agresividad y sociabilidad de los individuos. Es difícil de interpretar. No tiene límite de tiempo en su aplicación. Se puede aplicar a cualquier tipo de persona.

*Barsit.* Es una prueba de inteligencia que se aplica a niveles básico y secundaria para puestos de auxiliares administrativos, archivistas, etiquetadores y mensajeros. La duración para su aplicación es de 10 minutos. Se mide el razonamiento concreto y funcional de los individuos.

*CPI(Configuración Psicológica Individual).* Es una prueba de personalidad enfocada a los puestos. Se realiza en una hora con treinta minutos aproximadamente. Se aplica a niveles gerenciales, de supervisión, ejecutivos y mandos medios.

*OTIS sencillo.* Es una prueba de inteligencia que tiene como finalidad medir el manejo de instrucción. El tiempo de aplicación de esta prueba es de 30 minutos. Se aplica a nivel profesional, jefes, gerentes y supervisores.

***Cleaver(adaptabilidad hacia el puesto).*** Es un sistema que permite identificar y describir comportamientos del puesto; así como las habilidades y comportamientos de la persona, con el fin de obtener los elementos para facilitar el ajuste de la persona al puesto.

Entre las principales ***pruebas técnicas*** que se utilizan en las empresas mexicanas tenemos:

***Prueba de números.*** Es una prueba técnica que se aplica individual o grupalmente. Es del tipo lápiz-papel. Su límite de tiempo es de cinco minutos. Se aplica a nivel operativo para vendedores , cajeros, encargados de tienda, secretarias y choferes que realizan actividades de ventas. Es una prueba que determina la habilidad que posee una persona para realizar operaciones matemáticas elementales.

***Prueba de razonamiento.*** Es una prueba técnica que se aplica individual o grupalmente. Es del tipo lápiz-papel. Su tiempo límite de aplicación es de cinco minutos. Se aplica a un nivel operativo para cajeros, vendedores y cobradores. Es una prueba diseñada para determinar la habilidad de un individuo para resolver problemas.

***Prueba secretarial.*** Es una prueba técnica cuyo límite de tiempo para su aplicación es de 20 minutos. Es del tipo lápiz-papel. Se puede aplicar individual o grupalmente. Se suele aplicar a secretarias, archivistas, capturistas y periodistas. Mide el conocimiento de ortografía y la habilidad de redacción de documentos por parte de los individuos.

***Prueba de archivo.*** Es una prueba técnica que se aplica individual o grupalmente. Es del tipo lápiz-papel. Su límite de tiempo es de 19 minutos. Se aplica principalmente a

secretarias, archivistas y almacenistas. Esta prueba mide la capacidad del individuo para organizar documentos o productos en orden alfabético o numérico.

*Prueba de herramientas.* Es una prueba técnica cuyo tiempo límite de aplicación es de cinco minutos. Es una prueba que se aplica a personal operativo calificado, personal técnico, así como a encargados de mantenimiento y choferes. Mide el conocimiento del manejo de herramientas y utensilios de trabajo.

- *Entrevista de selección.* La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Para Dessler(1991) la entrevista de selección constituye la técnica más ampliamente utilizada y por lo tanto la más importante. Las entrevistas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al candidato y para formular preguntas de una manera que no es posible con las pruebas. Las entrevistas se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. Existen diversos tipos de entrevistas como a continuación se menciona:

- *Entrevistas no estructuradas.* La entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación.

- *Entrevistas estructuradas.* Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas.

- *Entrevistas mixtas.* En la práctica , los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

- *Entrevistas de solución de problemas.* Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante.

- *Entrevistas de provocación de tensión.* Cuando un puesto debe desempeñarse en Condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante e ese elemento.

• *Verificación de datos y referencias.* Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias para constatar la veracidad de los mismos. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

• *Examen médico.* Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes.

• *Entrevista con el supervisor.* En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

- **Descripción realista del puesto.** Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo.

- **Decisión de contratar.** La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Ahora para tomar esta importantísima decisión el patrón estará interesado en lo que un solicitante pueda hacer y hará. La evaluación de los candidatos con base a la información reunida debe concentrarse en el factor “puede hacer” que incluye habilidades y conocimientos, así como la aptitud para adquirir conocimientos y habilidades nuevos. El otro factor es “hará” que incluye la motivación, intereses y otras características de la personalidad.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

### ***PARTE 3. ORGANIZACIÓN OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DEL I.M.P.***

#### ***3.1 La empresa, actividades y diagrama de flujo***

El I. M. . es el órgano descentralizado de gobierno que *se encarga de apoyar a Petróleos Mexicanos* en la investigación científica y tecnológica, dentro de las áreas de

**explotación y transformación industrial de las riquezas energéticas de nuestro subsuelo.**

**El I. M. P. ha participado en la creación y diseño de las plataformas y ductos marinos , de la zona de Campeche , golfo de México y la red de conexiones del manejo de crudo y gas en la Zona Marina y así como el gasoducto Neumènque Bahía - Blanca Buenos Aires Argentina.**

**El Instituto se fundó en 1965 a través de un decreto presidencial, siendo una de sus actividades principales el desarrollar e impulsar el aprovechamiento de tecnología básica.**

**El desarrollo de tecnología ha sido el principal objetivo de la industria petrolera, sin embargo esta se ha extendido de la explotación petrolera y refinación del petróleo a la industria química , minería , naviera y de bienes de capital.**

**En la zona de campeche se dio el desarrollo de plataformas marítimas para gas y la extracción de petróleo así como la construcción de las estaciones de extracción y distribución de gas y la creación del gasoducto troncal del sistema nacional de gas.**

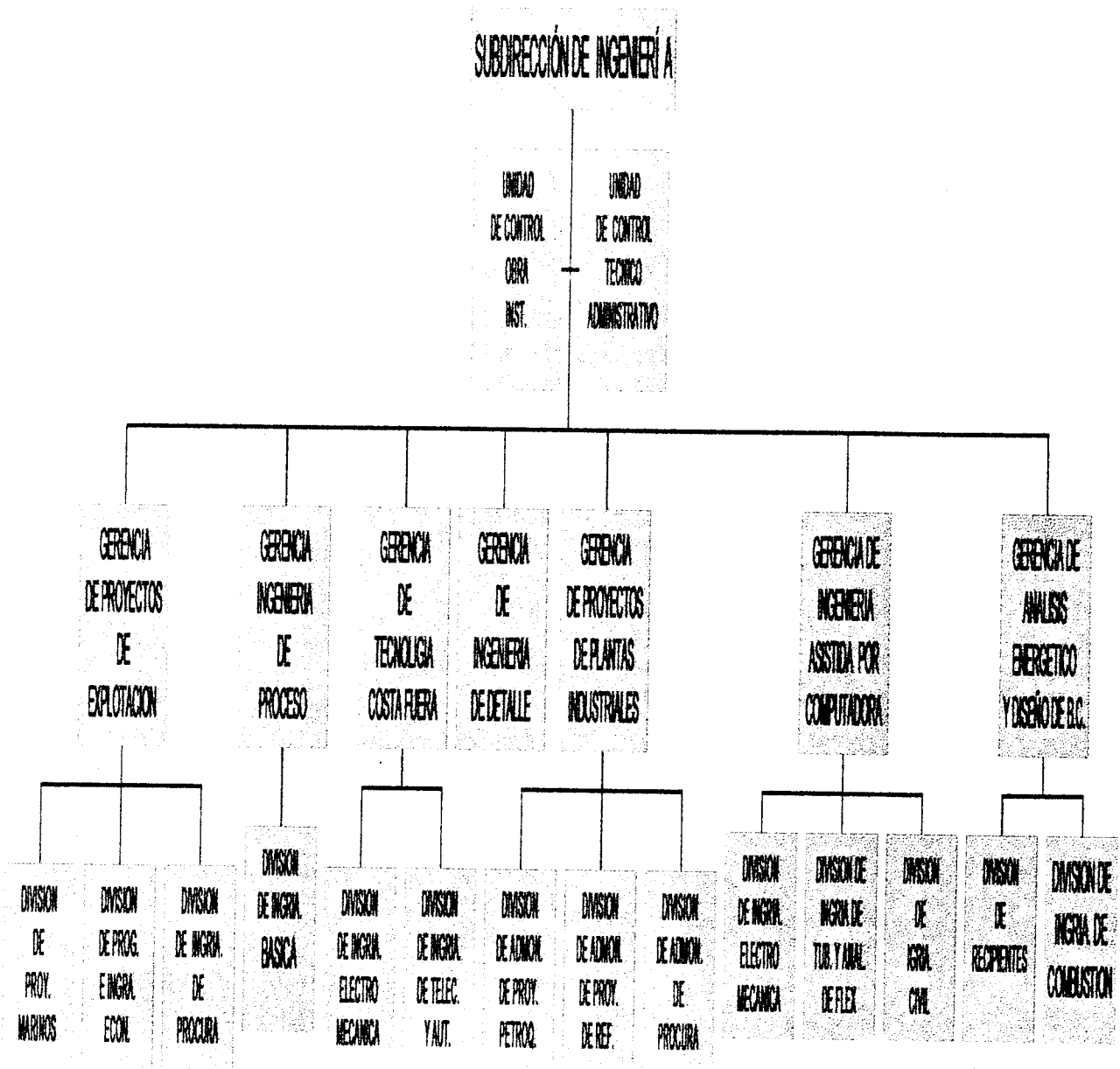
**Se realiza todos los trabajos de supervisión y mantenimiento de las plataformas marítimas y de centros de investigación de nuevas zonas de explotación. Y el desarrollo y mantenimiento de muelles petroleros en la zona.**

**Con respecto a la explotación marina se ha desarrollado un sistema computacional o banco de datos de obtención de parámetros para medir todo tipo de propiedades termofísicas, que sirve para el desarrollo de la investigación. Este sistema cuenta con un proceso de simulación de diseño y análisis de consistencia**

**termodinámica, que permite hacer un análisis computarizado de un diseño de investigación.**

- **Organigrama de la Subdirección de Ingeniería**

# ORGANIGRAMA DE LA SUBDIRECCIÓN DE INGENIERÍA





Nos basamos en la Subdirección de Ingeniería debido, a que, es la unidad que lleva a cabo las funciones primordiales del I. M, P.

3.2 El proceso de reclutamiento y de selección de personal en la Subdirección de Ingeniería.

El proceso de reclutamiento y de selección de Personal en el I.M.P., en la Subdirección de Ingeniería, se realiza a través de bolsa de trabajo o por medio de reclutamiento interno, siendo esta forma de reclutamiento la que utilizan para obtener de manera inmediata las vacantes que se presentan en la Subdirección de Ingeniería .

Pasos	Antecedentes	Forma o
		document o
1	Solicitante a empleo acude al Departamento de Control de Personal de la Subdirección de Ingeniería	Solicitud de bolsa de trabajo
2	Entrevista inicial, se analiza la información, si se acepta como futuro candidato .	Comunicación verbal
3	Cuando el candidato es rechazado , se le informara al	Comunica

	solicitante.	ción verbal
4	Cuando la persona reúne los requisitos mínimos necesarios se realiza la entrevista preselección o previa	Reporte de entrevista preselección
5	Finalizando la entrevista el entrevistador elabora el reporte y ubica al candidato para su aceptación o rechazo	Reporte de la entrevista preselección
6	Si el reporte de la entrevista preselección es negativo (rechazo). Se comunica al candidato	Comunicación verbal
7	Cuando el resultado es positivo se proporciona fecha para presentación de examen técnico.	Forma de examen técnico
8	Presentación de examen técnico secretarial y administrativo, en el caso de los técnicos y profesionales, el examen lo realiza el área responsable.	Batería de examen

9	El Departamento de Control de Personal califica el examen técnico secretarial y administrativo, en el profesional o técnico, en el área responsable.	Plantilla de respuestas
10	Si el examen es negativo, se comunica al candidato	Comunicación verbal
11	Cuando el candidato es aprobado y no hay puesto vacante es incluido este en la bolsa de trabajo.	Comunicación verbal
12	Si la persona es aprobada y existe un puesto vacante para su contratación se le informa a el candidato para que acuda a llenar su solicitud de empleo	Forma solicitud de empleo
13	Se le solicita a el candidato la documentación y se le indica la fecha de presentación de esta	Forma solicitud de empleo
14	Se revisa y valida la documentación solicitada	
15	El Departamento de Control de Personal de la Subdirección de Ingeniería, proporciona a la división administración de Personal, la documentación para los trámites de contratación.	Hoja de cobertura

16	Se explica a el candidato los pasos a seguir para la contratación y las oficinas a seguir para su contratación	Comunicación verbal
17	El candidato deberá acudir a la División de Administración de Personal para su contratación	
18	La División de Administración de Personal realiza la contratación	
19	La División de Administración de Personal envía a el candidato a examen médico	Comunicación verbal
20	Cuando el examen medico es negativo. La División de Servicios y Medicina Ocupacional comunica a la División de Administración de Personal	Memorándum
21	La División de Administración de Personal comunica al Departamento de Control de Personal de la Subdirección de Ingeniería	Copia del memorándum
22	En caso positivo , se continúan los trámites usuales de contratación	
23	La división de administración de Personal envía a el candidato a evaluación psicométrica.	Formato evaluación psicométrica

		ca
24	La División de Administración de Personal informa el resultado de la evaluación psicométrica al Departamento de Control de Personal de la UNICOTA de la Subdirección de Ingeniería	Resultado de la evaluación psicométrica
25	El Departamento de Control de Personal de la Subdirección de Ingeniería envía la evaluación psicométrica al jefe del área responsable	Oficio
26	En los casos de evaluación psicométrica no recomendable el Departamento de Control de Personal recaba el oficio de aceptación de este candidato por parte del responsable del área cuando aplica	
27	El Departamento de Control de Personal de la Subdirección de Ingeniería da la inducción al Personal de nuevo ingreso, , el segundo día de labores	Comunicación verbal
28	El Departamento de Control de Personal incorpora a el Personal de nuevo ingreso a su área de trabajo	Comunicación escrita ,

		oficio al jefe de Departame nto.
--	--	---

### **Entrevista preselectiva o previa.**

Es un parámetro para determinar si el candidato reúne los requisitos(estudio, tiempo, carácter, etc.) idóneos y necesarios para las actividades a realizar.

Existen dos puntos relevantes a observar:

- a) Si reúne los puntos característicos solicitados para cubrir la plaza.*
- b) Si existe real interés por parte del interesado.*

Al cubrir estos dos puntos, se podrá continuar con el proceso de selección. Otro de los fines de la entrevista preselectiva, es obtener información referente a su desenvolvimiento, grupo social, familiar, laboral, habilidades específicas, capacidad para aprender y adaptarse a la actividad a desarrollar, etc.

La entrevista nos sirve para rechazar o aceptar al candidato en base en lo antes descrito, además como un medio para comprobar o verificar la información obtenida en la solicitud de bolsa de trabajo y corroborar documentos presentados con las fuentes de emisión.

### **Etapas de la entrevista**

En el transcurso de la entrevista se presentan tres etapas o fases, que el entrevistador tiene que considerar para el buen desarrollo de la misma.

*a) Rapport.* Es la etapa inicial de la entrevista que tiene como fin disminuir las tensiones del solicitante, mediante un acercamiento cordial y amistoso.

*b) Cima.* Es la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse áreas como: historia laboral, educativa, personal, tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo.

*c) Cierre.* Es la etapa final de la entrevista, en esta fase se da oportunidad al candidato para que haga las preguntas que estime pertinentes así como el manifestar sus impresiones sobre la entrevista y se le da a conocer cuales son los siguientes pasos a realizar.

Se pueden manejar dos tipos de entrevista preselectiva :

*a) Entrevista inquisitiva.* Se busca información acerca de la confirmación y validez de los datos ya obtenidos.

*b) Entrevista indirecta.* Permite conocer rasgos espontáneos de la personalidad, las actitudes del solicitante y de que salga a flote por la libertad del tema, elementos, que de otra manera sería difícil conocer.

Una vez realizada la entrevista preselectiva se valora la información de acuerdo a las necesidades y requerimientos de personal y se proporcionarán argumentos válidos para que la solicitud se integre en la bolsa de trabajo y sea considerada en vacantes inmediatas o futuras.

Definición de las características evaluadas en la forma reporte de entrevista preselectiva.

- a) *Presentación personal.*** Considérese la presencia física y arreglo personal.
- b) *Educación.*** Grado en que demuestra, en el desarrollo de su trabajo, la escolaridad y experiencia que el puesto requiere.
- c) *Habilidad para expresarse.*** Habilidad para comprender conceptos expresados en palabras, para abstraer, generalizar y pensar en forma organizada el manejo del idioma.
- d) *Confianza en si mismo.*** Considérese la seguridad al actuar y decidir.
- e) *Comprensión.*** Habilidad para razonar, deducir, generalizar, pensar en forma lógica y hacer uso del sentido común.
- f) *Sociabilidad.*** Grado o tendencia a mezclarse en grupo, manteniendo adecuadas relaciones interpersonales, a ser participativo, extrovertido y expresivo.
- g) *Autonomía.*** Considérese la aptitud para trabajar por sí sólo, capacidad creativa, innovadora y de mejoramiento de los sistemas de trabajo.
- h) *Dinamismo.*** Considérese el desarrollo de actividades en el menor tiempo posible.
- i) *Madurez emocional.*** Considérese el equilibrio emocional, libre de ansiedad y de tensión nerviosa, tranquilo, satisfecho, capacidad para afrontar problemas y de resolución de los mismos.
- j) *Aportación de datos.*** Grado de colaboración al proporcionar información personal.



Diagrama de flujo del proceso de selección  
Hoja 1 de 3

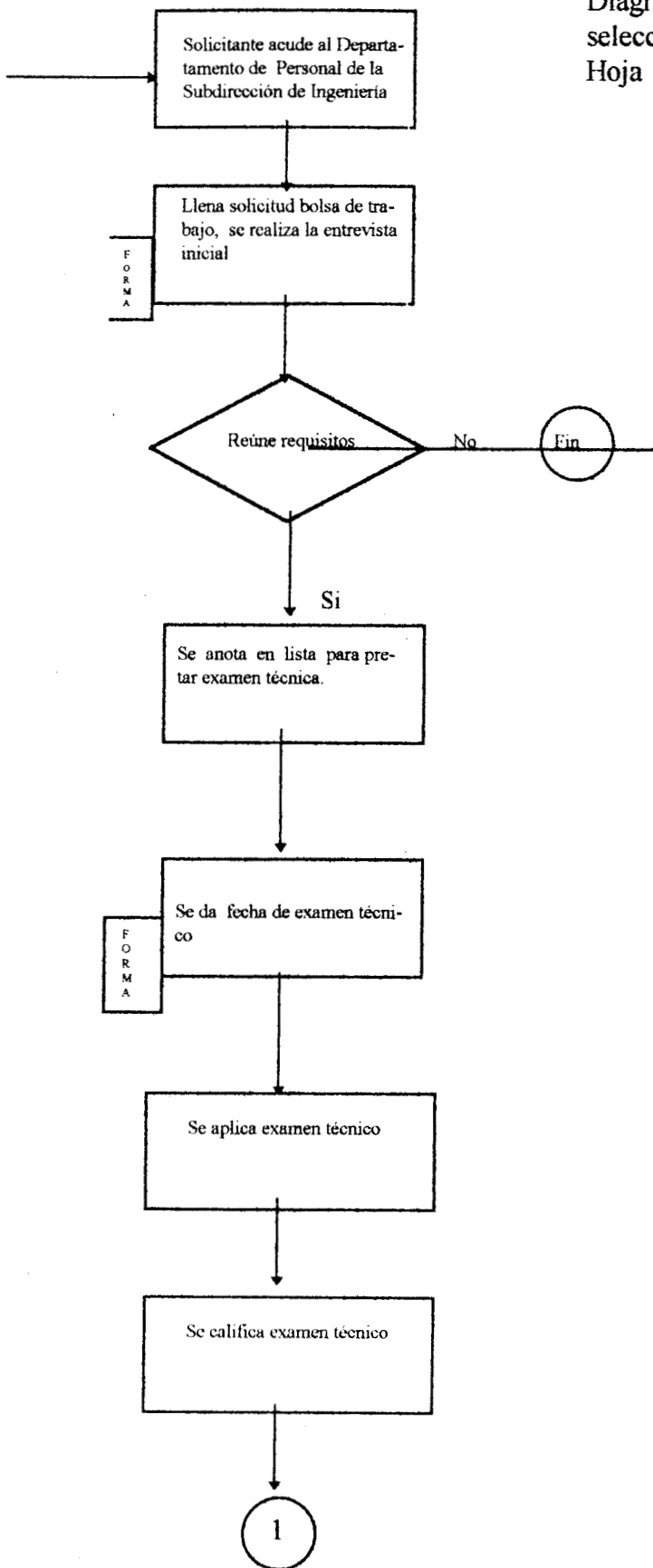
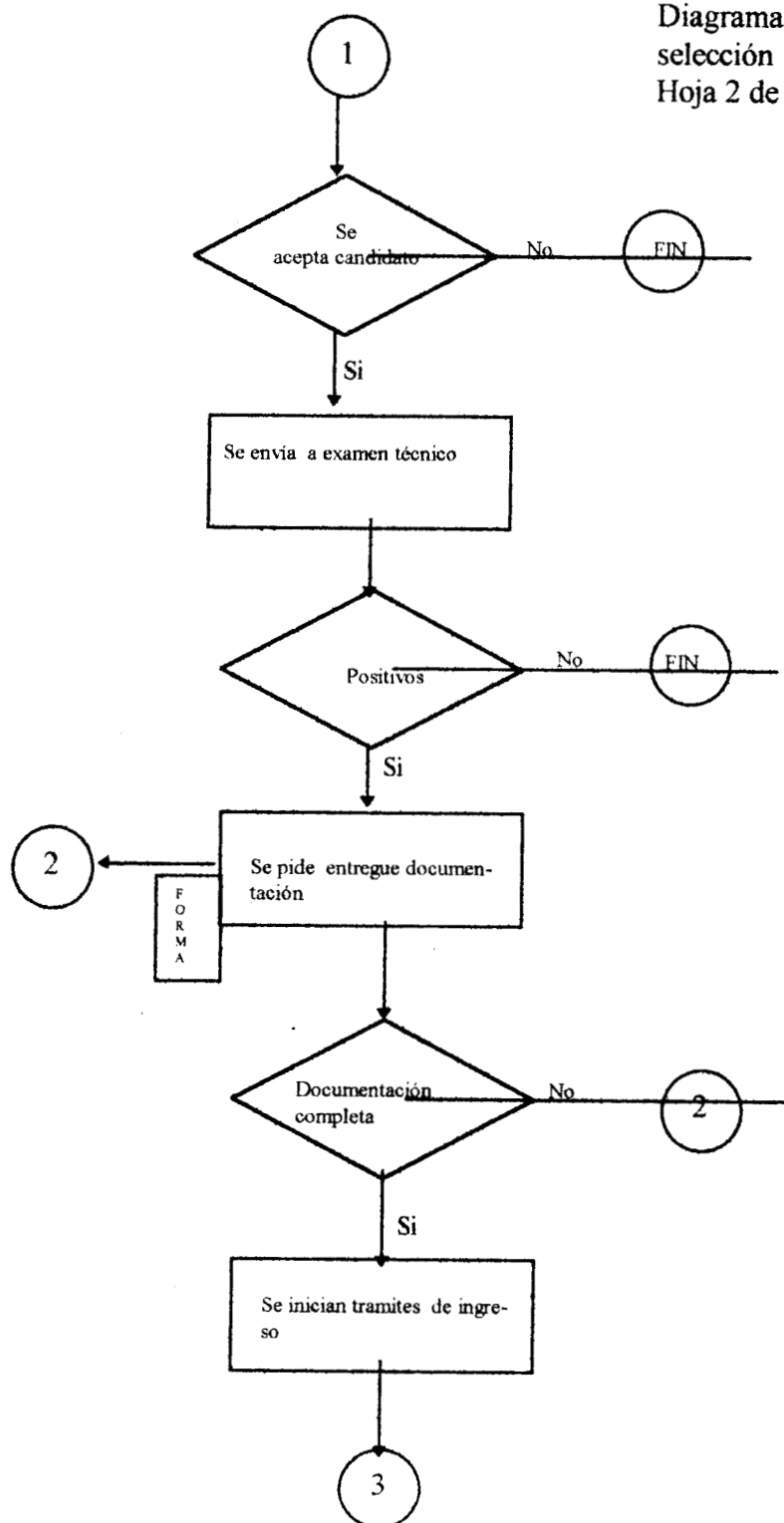


Diagrama de flujo del proceso de selección  
Hoja 2 de 3



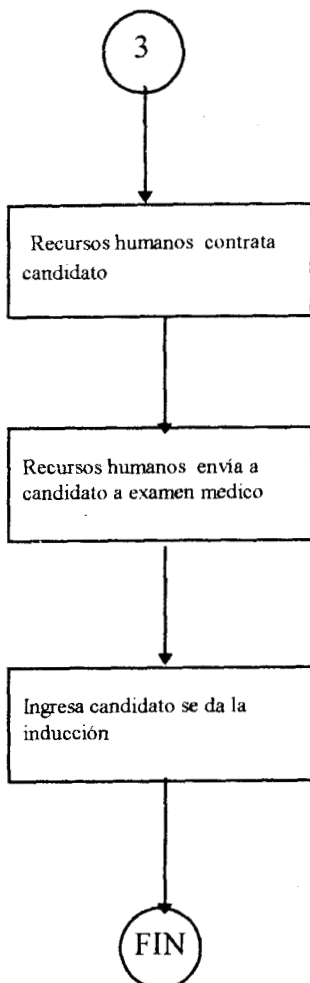


Diagrama de flujo del proceso de selección  
Hoja 3 de 3

***PARTE 4. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA RESOLUCIÓN DE UN CASO PRÁCTICO (INVESTIGACIÓN EN EL I. M. P.)***

***4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

El problema consiste en detectar y analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se utiliza en el I. M. P. para determinar si son aceptados por el personal que labora en la misma.

***4.2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS***

Si el procedimiento de reclutamiento y selección de personal es el adecuado para “la Subdirección de Ingeniería del I. M. P.,” entonces el personal secretarial y administrativo que pasa por el lo aceptará.

#### **4.3. SUJETOS.**

El número mínimo de sujetos que se consultaron en la correspondiente investigación fue mayor de 30. En la muestra se consultó a el personal administrativo y secretarial de la Subdirección de Ingeniería del I.M.P. Se seleccionaron a los sujetos de la población de una manera aleatoria.

#### **4.4 PROCEDIMIENTO**

La *variable independiente* es el procedimiento de reclutamiento y selección aplicado a los niveles secretarial y administrativo de la organización.

La *variable dependiente* será la respuesta de aceptación o rechazo por parte de los niveles secretarial y administrativo de la organización a través del instrumento aplicado (la lista de verificación que consta de 30 declaraciones sobre los aspectos más importantes del proceso de reclutamiento y selección de personal).

Las variables extrañas y su forma de control serían:

- *La variable extraña interna de selección consiste en las variaciones que presentaron las muestras a nivel administrativo y secretarial al aplicárseles la escala de actitud y la variable extraña interna de instrumentación se controlarían al utilizar un sólo instrumento de medición obteniendo las características de confiabilidad y validez del mismo.*

- *La rotación del personal, variable extraña interna de mortalidad, que se presenta cuando el personal es ascendido a un puesto diferente a través del tiempo; la mortalidad de la muestra, variable extraña interna de mortalidad, que se da por concepto de jubilaciones, renuncias, despidos, accidentados o muertes; la variable extraña interna de maduración, que se presenta por el paso del tiempo y que modifica las opiniones de los individuos; la variable extraña interna de administración de pruebas y el problema que se nos presenta entre la primera y la segunda medición( variable extraña interna histórica) se controlarán al efectuar una sola medición.*
- *El error que se nos presenta al aparecer una variable extraña interna de selección, se controló al utilizar una muestra con un mínimo de 30 sujetos que fueron seleccionados aleatoriamente de la población(distribución al azar).*

El formato del cuestionario que se utilizó para el personal que labora en la organización es práctico y legible. Además las 31 declaraciones que lo conforman fueron sometidas a una previa prueba piloto para verificar su efectividad.

## **5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **5.1 RESULTADOS.**

En nuestro análisis estadístico utilizamos la *escala de Likert* para medir una lista de verificación. Se utilizó la siguiente ponderación para:

- Acuerdo total igual a 5
- Acuerdo igual a 4
- Indeciso igual a 3
- Desacuerdo igual a 2
- Desacuerdo total igual a 1.

Utilizamos esta ponderación debido a que nuestra hipótesis lo que busca verificar es la aceptación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

El proceso de aplicación del cuestionario se realizó al personal administrativo y secretarial del área de la *Subdirección de Ingeniería del IMP* y el proceso fue al azar. Los resultados de las mediciones fueron sometidos a la técnica estadística de *correlación de Pearson*. Este análisis de correlación tendrá como finalidad la determinación de las relaciones estadísticas entre la variable independiente (el procedimiento de reclutamiento y selección de personal) y la variable dependiente (las opiniones del personal secretarial y administrativo). Si el coeficiente de correlación nos proporciona un valor significativo aproximativo a 1 afirmamos que el proceso de reclutamiento y selección es aceptado que fue sometido al mismo; mientras que si el coeficiente de correlación no significativo o tiende a -1 o a 0 entonces deducimos que no hay aceptación por el proceso de reclutamiento y selección por parte del personal o que esto tiende a la indecisión. Algunas preguntas fueron contestadas doble por los sujetos, se determinó utilizar para la evaluación el término intermedio de indecisión.

De los 31 reactivos se eliminaron 4 debido a que al realizar la prueba de significación estos reactivos están midiendo características particulares del proceso de reclutamiento y selección de personal como son las siguientes preguntas:

#### **RECLUTAMIENTO.**

**4. El formato de solicitud de empleo es sencillo de llenar.**

#### **SELECCIÓN..**

**4. Mi aceptación al puesto obedeció a mis habilidades y capacidades.**

**8. El examen médico que me aplicaron reflejo la condición física que necesitaba para el puesto.**

**11. La selección de individuos dentro de la organización es la mejor opción para ocupar una vacante cuando no se dispone de personal dentro de la misma.**

*A las preguntas restantes se les determino una prueba de direccionalidad la cual consiste en obtener el grado de aproximación observada con respecto a la dirección esperada.*

A este respecto obtuvimos que cinco declaraciones de reclutamiento nos determinaron un rechazo las demás mostraron una aproximación positiva.

La prueba a la que se les determino el constructo seleccionado de la prueba de Likert fue la siguiente.

$$\text{Dir.} = 1 - (2(x) + 1/X + x)$$

y se determino que los valores obtenidos de aproximación para una muestra mayor de 30 sujetos deberían estar dentro de los límites de :

Lim. Inf. 0.12 y Lim. Sup. De 0.88 determinados. De los cuales se determino que si la aproximación era menor al límite inferior o mayor al límite superior estos datos no fueron tomados para el análisis de grupos.

De acuerdo con esto cuatro preguntas fueron descartadas debido a que estas determinan que están abajo del límite inferior:

Reclutamiento.

5. La solicitud de empleo refleja las características del empleo que se ofrece.

8. Los anuncios en el periódico describen adecuadamente el puesto vacante.

Las que están arriba de el límite superior son :

Selección.

1. La entrevista de selección resulto amena.

2. Las pruebas aplicadas reflejan las aptitudes del aspirante para el empleo.

A las demás preguntas se les agrupo y determino como el grupo bajo y el grupo alto esta se determino por la sumatoria de la pregunta y la media de la pregunta con respecto a la media de la muestra determinando que las preguntas de reclutamiento que su aproximación determina a la no aceptación del proceso de reclutamiento y selección conforman el grupo bajo. Donde la ponderación es la contraria a la esperada.

El resto de la preguntas corresponden a el grupo alto.

La prueba de discriminación es la diferencias de respuestas entre las que determinan la aceptación y las que determinan la no aceptación de un proceso. La discriminación se obtiene utilizando la misma ecuación tomada.

$$Dir. = 1 - (2(x) + 1 / X + x)$$

El siguiente cuadro nos determina la discriminación obtenida de nuestra muestra:

	ACUERDO TOTAL	ACUERDO	INDECISO	DESACUERDO	DESACUERDO TOTAL	TOTAL
FRECUENCIA TOTAL	133	297	104	113	24	671
PONDERACIÓN ESPERADA	5	4	3	2	1	
VALOR ESPERADO	665	1188	312	226	24	
FRECUENCIA CONTRARIA	4	22	17	35	21	99
PONDERACIÓN CONTRARIA	1	2	3	4	5	
VALOR ESPERADO	4	44	51	140	105	
DIFERENCIA DE VALOR ESPERADO	661	1144	261	86	81	
X-x			2066		167	
LA DISCRIMINACIÓN ESPERADA ES DE					0,84997761	

Esto nos determina que dadas dos respuestas, la aproximación de que una respuesta sea de aceptación es de 0.8499776. Lo cual nos determina que nuestra muestra tiende a la aceptación del proceso de reclutamiento y selección de personal, teniendo rechazo parcial en el proceso de reclutamiento. Esto lo podemos determinar al observar en el cuadro 1 del anexo estadístico que las correlaciones más bajas se encuentran en el proceso de reclutamiento así como en el cuadro 2 observamos que estas correlaciones más bajas corresponden a las declaraciones del cuestionario en donde contestaron más personas estar en desacuerdo, siendo lo contrario en el proceso de selección donde las correlaciones son las más altas además de que la mayoría de las medias de cada declaraciones mayor a la media de la muestra.

En el grupo bajo observamos que la media del grupo tiende a ser a el desacuerdo, la media del grupo es de 2.52 siendo que la media de la muestra es de 3.45 y siendo que el



valor ponderado de nuestro termino medio de indecisión es el valor esperado 3, por lo que observamos que estos datos nos determinan la no aceptación del proceso.

Esto lo podemos observar al ver el cuadro 2 del anexo estadístico donde apreciamos que las declaraciones de nuestro cuadro bajo nos determinaron una mayor frecuencia de respuestas al estar en desacuerdo.

En la declaración 10 de reclutamiento ***“El anuncio en el periódico describió detalladamente el empleo”***, podemos observar que solo 8 personas respondieron estar de acuerdo en que el anuncio de vacantes describió detalladamente las características del puesto, mientras que 21 personas respondieron estar en desacuerdo, así como 4 están indecisas y una persona no contestó la declaración, esto lo podemos observar en el siguiente gráfico 1 del anexo estadístico.

Así como en la declaración 13 de reclutamiento ***“En la solicitud se mencionaron las características que son operativas para el puesto”***, la cual determina que solo 10 personas contestaron estar de acuerdo con el anuncio de vacantes. Además se describieron las características operativas del puesto, mientras que 14 respondieron estar en desacuerdo y 9 contestaron estar indecisas mientras que solo una no contesto. Esto lo podemos observar en el gráfico 2 del anexo estadístico.

En la declaración 15 de reclutamiento ***“El anuncio en el periódico describió detalladamente las prestaciones”***, observamos que solo 8 personas respondieron estar de acuerdo con el anuncio de vacantes el cual describió detalladamente las prestaciones a las cuales tienen derecho los trabajadores, mientras que 21 contestaron estar en desacuerdo , 4 respondieron estar en indecisión, mientras que una persona no contesto. Esto lo podemos observar en el gráfico 3 del anexo estadístico.

En este sentido el grupo alto se encuentra determinado en las declaraciones de reclutamiento y selección de personal que tienen una mayor correlación como lo podemos ver de acuerdo con el cuadro 1 del anexo estadístico y el cual nos muestra que las declaraciones en las cuales se determina la aceptación de el proceso de reclutamiento y selección tiene una media de 3,579, esto determina que el proceso esta arriba del termino

de indecisión, es decir, que la media se acerca al término esperado de acuerdo, cuyo valor esperado es 4.

En estas declaraciones la mayoría determinan una mayor frecuencia afirmativa que nos demuestran la aceptación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

La declaración 1 de reclutamiento ***“Considera que el mejor medio para encontrar a los aspirantes para una vacante es el periódico”***, nos determina que 18 personas nos replicaron que están desacuerdo que el mejor medio de reclutar personal es el periódico, mientras que 10 respondieron estar en desacuerdo y solo seis contestaron estar indecisos. Esto lo podemos observar en el gráfico 4 del anexo estadístico.

La declaración 2 del proceso de reclutamiento ***“Considera que el ascenso es el medio más apropiado para cubrir una vacante de personal administrativo dentro de la organización”***, nos determina que 26 personas nos replicaron estar de acuerdo con que el mejor medio de reclutar personal es el ascenso para cubrir una vacante, mientras que 5 personas nos contestaron estar en desacuerdo, 2 respondieron estar en indecisos y una no contesto.

La declaración 3 de reclutamiento ***“El ascenso entre el personal operativo se lleva a cabo dentro de esta organización”***, nos determinó que 25 personas conocen que el IMP tiene como política el promover a el personal para cubrir puestos vacantes, mientras que 2 personas contestaron no conocer que se realizaba el ascenso como medio de ocupar vacantes y solo 7 personas replicaron estar indecisas. Como lo podemos observar en el gráfico 6 del anexo estadístico.

La declaración 6 de reclutamiento ***“La empresa no discriminó a los solicitantes de la vacante disponibles”***, nos determinó que 19 de las personas encuestadas respondieron conocer que la empresa no discrimina ninguna solicitud a un puesto vacante, mientras que 5 personas replicaron que la empresa no toma en cuenta todas las solicitudes para ocupar una vacante y 10 personas contestaron estar indecisas. Esto lo podemos observar en el gráfico 7 del anexo estadístico.

La declaración 7 del proceso de reclutamiento ***“La empresa toma en cuenta a los recomendados de los empleados para cubrir una vacante”***, determina que 20 personas

replicaron estar de acuerdo en que la institución utilice recomendados para cubrir las vacantes de puesto, mientras que 9 respondieron estar en desacuerdo con que la institución utilice recomendados para ocupar puestos vacantes, 5 personas replicaron estar indecisas. Podemos observar este comportamiento en el gráfico 8 del anexo estadístico.

En la declaración 9 del proceso de reclutamiento ***“La empresa toma en cuenta primero al personal que está laborando en la empresa para cubrir una vacante”***, nos determina que 22 de los encuestados están de acuerdo en que la empresa tome en cuenta primero al personal de base para ocupar una vacante, mientras que 8 encuestados coincidieron en estar en desacuerdo, mientras que 4 están indecisos, como lo observamos en el gráfico 9 del anexo estadístico.

En cuanto a la declaración 11 de reclutamiento ***“El anuncio en el periódico captó mi atención por su llamativo diseño”***, se determinó que las 16 personas están de acuerdo en que los atrajo su llamativo diseño, 9 contestaron estar en desacuerdo, 6 están indecisos sobre el diseño de el anuncio de vacantes y 3 de los encuestados no respondieron. En el gráfico 10 del anexo estadístico podemos observar la frecuencia de las respuestas.

En la declaración 12 de reclutamiento ***“La experiencia laboral que exigen para ocupar la vacante es la adecuada”***, se determinó que 18 de los encuestados determinaron que las exigencias de experiencia laboral para cubrir una vacante son las adecuadas, teniendo que 12 personas replicaron estar en desacuerdo y 4 contestaron estar indecisas. La preferencia o determinación la observamos en el gráfico 11 del anexo estadístico.

En la declaración 14 de reclutamiento ***“El anuncio en el periódico de esta compañía ofreció más ventajas que el de otras compañías competidoras”***, se determinó que 15 personas encuestadas replicaron que el anuncio de solicitantes de puestos ofrece más prestaciones que otras compañías competidoras o del mismo ramo, 7 encuestados respondieron que están en desacuerdo y que el anuncio no ofrece más prestaciones que el de otras empresas similares y 12 de las personas encuestadas respondieron estar indecisas, como lo podemos observar en el gráfico 12 del anexo estadístico.

En el gráfico 13 del anexo estadístico observamos que la declaración 3 de selección ***“Las exigencias del puesto son las que esperaba al aceptar este empleo”***, 22 personas

encuestadas determinaron estar de acuerdo en que las exigencias del puesto son las que esperaban al momento de aceptar el puesto, 4 respondieron estar en desacuerdo y 8 se encuentran indecisos.

En el gráfico 14 observamos que la declaración de selección 5 ***"La prueba de conocimientos resultó fácil"***, nos determinó que 25 encuestados replicaron estar de acuerdo de que las pruebas de conocimientos generales les resultaron fáciles de contestar, 3 respondieron estar en desacuerdo y 6 respondieron estar indecisos.

La declaración 6 de selección ***"La prueba sobre el puesto me pareció sencilla"***, nos mide la aceptación de la prueba en el sentido de verificar la aptitud de los encuestados en torno a la facilidad de resolver el examen, 29 de las personas encuestadas determinaron estar de acuerdo en que les resultó fácil la aplicación de el examen sobre el puesto, 4 de los encuestados contestaron estar en desacuerdo y solo uno de los encuestados contestó estar indeciso. Esto lo podemos observar en el gráfico 15 del anexo estadístico.

En el gráfico 16 correspondiente a la declaración 7 del proceso de selección ***"La entrevista inicial me permitió conocer a la empresa"***, nos determinó que 18 personas respondieron estar de acuerdo en señalar a la entrevista inicial como una forma de conocer a la empresa, así como 13 personas respondieron estar en desacuerdo en que la entrevista inicial les permitió conocer a la empresa y 3 de los encuestados respondieron estar indecisos.

En la declaración 9 del proceso de selección ***"La entrevista de selección me permitió conocer las características del puesto"***, nos determinó que 20 de las personas a las que se les aplicó el cuestionario respondieron estar de acuerdo en señalar a la entrevista como el principal medio de conocer las características del puesto, así como 9 de los cuales contestaron estar en desacuerdo en que la entrevista sea el principal medio de conocer las características del puesto y 5 respondieron estar indecisos. Esto lo podemos observar en el gráfico 17 del anexo estadístico.

En el gráfico 18 del anexo estadístico se observa que la declaración 10 del proceso de selección ***"La selección de individuos dentro de la organización es la mejor opción para ocupar una vacante"***, nos determinó que 23 de las personas respondieron estar de

acuerdo en que la mejor selección de los individuos para ocupar un puesto vacante es la elección de candidatos internos, 5 contestaron estar en desacuerdo con esta afirmación y solo 5 se manifestaron estar indecisos.

En la declaración 12 del proceso de selección ***“La entrevista de selección me dio una imagen agradable del ambiente de trabajo dentro de la organización”***, nos determinó que 26 personas encuestadas replicaron estar de acuerdo en que la entrevista de trabajo les dio una imagen agradable del ambiente de trabajo, 5 respondieron estar en desacuerdo en que la entrevista no les dio una imagen agradable del ambiente de trabajo y 3 replicaron estar indecisos. En el gráfico 19 podemos observar las frecuencias de respuestas.

En el gráfico 20 observamos la frecuencia de respuestas de la declaración 13 del proceso de selección ***“En la entrevista de selección me ofrecieron posibilidades de desarrollo profesional”***, en la cual 18 de los encuestados contestaron estar de acuerdo en que en la entrevista de selección se les ofrecieron posibilidades de desarrollo profesional, 9 replicaron estar en desacuerdo en que la entrevista de selección no les brindó posibilidades de desarrollo profesional y 7 personas contestaron estar indecisos en si se les ofreció o no posibilidades de desarrollo profesional.

En la declaración 14 de selección de personal ***“El examen médico es muy importante para seleccionar a un individuo”***, nos determinó que 23 personas de la muestra contestaron estar de acuerdo en que el examen médico es primordial para seleccionar a una persona en el puesto, 8 personas respondieron estar en desacuerdo en que el examen médico sea primordial para seleccionar a una persona y solo 4 determinaron estar indecisos si el examen médico es importante para seleccionar a una persona en el puesto.

En el gráfico 22 observamos que en la declaración 15 del proceso de selección ***“Las pruebas que me aplicaron sobre el puesto si se relacionan con mis actuales actividades”*** nos determinó que 22 personas replicaron afirmativamente en señalar que las pruebas que les aplicaron se relacionan con las actividades que se realizan actualmente, mientras que solo 7 respondieron estar en desacuerdo en que las pruebas que se les aplicaron sobre el puesto se relacionan con las actividades que realizan.

Las respuestas que nos dieron a la declaración 16 del proceso de selección ***“Las pruebas que le aplicaron sobre el puesto se relacionan”***, nos determinó que 18 personas encuestadas contestaron estar de acuerdo en que las pruebas que se les aplicaron si se relacionan con el puesto, mientras que 7 respondieron no estar de acuerdo en que las pruebas que se les aplicaron se relacionan con las actividades del puesto, así como 5 respondieron estar indecisos y 4 no contestaron.

Las declaraciones del grupo alto nos dan principalmente la verificación de las actividades de la entrevista, pruebas psicométricas y de conocimientos, así como de información de reclutamiento en cuanto a garantías o prestaciones de los trabajadores al entrar a ocupar un puesto en la organización. Además de que califica a el reclutamiento interno como el principal medio de seleccionar a una persona para ocupar un puesto vacante.

## 5.2 Comentarios y sugerencias.

De las declaraciones que se discriminaron por su direccionalidad, tenemos las dos negativas correspondientes a las declaraciones que son :

### ***r5. La solicitud de empleo refleja las características del empleo que se ofrece.***

Nos determinó que las personas encuestadas no aceptan el formato de solicitud de empleo que tiene el IMP, donde 13 personas respondieron estar de acuerdo en que la solicitud de empleo que se ofrece refleja las características del puesto, mientras que 14 personas respondieron no estar de acuerdo con el formato de solicitud de puesto, así como 7 encuestados contestaron estar indecisos sobre si el formato del puesto refleja las características del mismo. En el gráfico 24 observamos la frecuencia de las declaraciones.

### ***r8 Los anuncios en el periódico describen adecuadamente el puesto vacante.***

Esta declaración nos determinó que 18 personas respondieron estar en desacuerdo con la declaración de que si el periódico describe adecuadamente el puesto vacante, mientras que las personas que respondieron estar de acuerdo en que el periódico describe adecuadamente el puesto vacante y solo 2 personas respondieron estar indecisos en determinar si el periódico describe adecuadamente el puesto vacante. Las frecuencias de respuestas las podemos observar en gráfico 25 del anexo estadístico.

Estas dos declaraciones tienen una media de 2.91 y 2.94 por lo que su tendencia o direccionalidad es al termino de indecisión.

Las declaraciones s1 y s2 determinaron que la direccionalidad está arriba del límite superior, es decir que su tendencia es hacia la aceptación total; podemos observar que el sentido de su media es de 4.12 y 4.06, es decir que estas declaraciones tienen su rango de respuestas en el termino del valor de estar de acuerdo total con el proceso de reclutamiento:

***S.1. La entrevista de selección resultó amena.***

Determinó que 29 de las personas contestaron en que están de acuerdo en que la entrevista les resultó agradable, mientras que solo 5 personas determinaron estar indecisas. En el gráfico 26 observamos que ninguna persona contesto estar en desacuerdo.

***S.2. Las pruebas aplicadas reflejan las aptitudes del aspirante para el empleo.***

En esta declaración 27 personas respondieron estar de acuerdo en que las pruebas aplicadas reflejan las aptitudes del aspirante para el empleo, contestando 2 de los encuestados estar en desacuerdo en que las pruebas aplicadas reflejan las aptitudes del aspirante para el empleo, por lo que solo 5 respondieron estar indecisas. Esto se observa en el gráfico 27 del anexo estadístico.

En cuanto a las cuatro declaraciones que se eliminaron, se debió a que estas miden en si una parte del proceso de reclutamiento y selección de personal o una actividad no relacionada con el proceso, mientras que las otras actividades verifican apreciaciones y características personales de los encuestados para desempeñar sus actividades.

En la declaración **R4**. El formato de la solicitud de empleo es sencillo de llenar. Las personas respondieron de acuerdo con esta tabla, donde observamos que 32 de los 34 encuestados determinaron que les resulta el formato muy **sencillo de llenar** mientras que solo una está en desacuerdo en que la solicitud le resultó demasiado fácil de llenar y solo uno se encuentra indeciso en contestar si el forma es fácil de llenar, por lo observado se determina que esta demasiado sesgada a la aceptación de que el formato les es sencillo de llenar y está en contraposición con la declaración del proceso de reclutamiento **5** "***La solicitud de empleo refleja las características del empleo que se ofrece.***"

<b>ACUERDO</b>	<b>18</b>
<b>TOTAL</b>	
<b>ACUERDO</b>	<b>14</b>
<b>INDECISO</b>	<b>1</b>
<b>DESACUERDO</b>	<b>1</b>
<b>DESACUERDO</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	

**S4. Mi aceptación al puesto obedeció a mis habilidades y capacidades.**

Esta declaración mide la aptitud personal de cada uno de los encuestados con respecto a sus propias habilidades y capacidades para realizar las actividades de un puesto, por lo cual no verifica la aptitud de sus capacidades y habilidades con relación a la contratación, es decir que las 28 personas que contestaron estar de acuerdo manifiestan que sus habilidades y capacidades están en relación con las actividades que desempeñan y 3 de las personas encuestadas determinaron que sus habilidades y capacidades no están en relación de las actividades del puesto, mientras que 3 contestaron estar indecisos.

<b>ACUERDO TOTAL</b>	<b>13</b>
<b>ACUERDO</b>	<b>15</b>
<b>INDECISO</b>	<b>3</b>
<b>DESACUERDO</b>	<b>3</b>
<b>DESACUERDO</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	

**8. El examen médico que me aplicaron reflejó la condición física que necesitaba para el puesto.**

Esta declaración mide una aptitud del individuo con respecto a la condición física de la persona que tiene de autoevaluación sobre si mismo si se encuentra apto para desempeñar una actividad laboral; no nos da una verificación si el examen médico aplicado fue el idóneo para determinar si este fue el reflejo de las necesidades del puesto. En esta



declaración 27 de los encuestados nos determinaron estar de acuerdo en que su condición física es la idónea para desempeñar el puesto, 4 contestaron estar en desacuerdo y 2 están indecisas. En la gráfica siguiente observamos la frecuencia de respuestas.

<b>ACUERDO TOTAL</b>	<b>10</b>
<b>ACUERDO</b>	<b>17</b>
<b>INDECISO</b>	<b>3</b>
<b>DESACUERDO</b>	<b>2</b>
<b>DESACUERDO</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	

***11. La selección de individuos fuera de la organización es la mejor opción para ocupar una vacante cuando no se dispone de personal dentro de la misma.***

Esta declaración nos mide la aptitud de aceptación de individuos externos para ocupar las vacantes dentro de la organización, es decir que las personas nuevas dentro de la organización no son rechazadas por los miembros de la misma, así como también está midiendo la capacidad de los elementos de la organización a integrar nuevos equipos de trabajo, esta capacidad es la adaptabilidad que tienen los nuevos elementos para incorporarse a la institución.

En esta declaración 27 personas de 34 contestaron estar de acuerdo en que la selección de individuos externos para ocupar una vacante es el medio idóneo cuando no existe personal interno, 4 personas contestaron estar en desacuerdo con esta afirmación y 3 están indecisas en contestar esta afirmación.

El proceso de reclutamiento y selección, si bien se tiene una aceptación por parte de las personas que laboran en el I. M. P. en el área administrativa y secretarial, el proceso tiene un rechazo en el proceso de seleccionar el tipo de medio de reclutamiento, esto en el tipo de información que se utiliza para describir el puesto y las actividades a llevar a cabo en el mismo, así como de las prestaciones que ofrece la institución a sus empleados, así como en el hecho de que la solicitud de empleo no refleja las características del puesto .

Esto se debe a que las actividades de reclutamiento no se encuentran determinadas dentro de sus procedimientos a seguir<sup>3</sup>, en ese diagrama de flujo se observa que el proceso de actividades se encuentra definido en cuanto a las actividades de selección de personas.

Por lo que sugerimos un proceso que debe de seguir la institución para tener una mayor aceptación del ***proceso de reclutamiento y de selección de personal*** y que puede ser utilizada no solo para el personal administrativo y secretarial, sino también para el personal técnico u operativo de la Subdirección de Ingeniería de Proyectos, así como a las demás unidades del Instituto. A continuación presentamos el proyecto que sugerimos:

- El proceso se inicia con el jefe de departamento o de división que requiere al personal por ampliación de actividades o para sustituir personal por enfermedad, renuncia o por despido de personal.
- El jefe de personal deberá de elaborar una solicitud de puesto con los datos del mismo que requiere, en cuestión de las actividades que deberá de realizar, así como con las características que debe de reunir la persona; en cuanto a sexo, edad, escolaridad, así como de características de personalidad que debe de tener la persona que va a ocupar el puesto.
- El jefe de departamento o de División deberá enviar la solicitud a el Departamento de Control de Personal de la Subdirección de Ingeniería de Proyecto.
- El Departamento de Control de Personal recibe la solicitud de puesto.
- El Departamento de Control de Personal verifica la solicitud con el perfil de puesto para ampliar la información de la solicitud de puesto o actualiza el perfil de puesto.
- La solicitud de puesto se envía a la bolsa de trabajo interna.
- La bolsa de trabajo recibe la solicitud y verifica en sus cartera de solicitantes de puesto si existe el candidato a el puesto vacante.
- Si existe el candidato se le comunica para su contratación.
- Si no existe el candidato se envía un oficio a bolsas de trabajo externas por medio de un oficio que contenga la información del puesto requerido.

---

<sup>3</sup> Ver esquema de actividades y diagrama de flujo de actividades descrito anteriormente.

Las actividades del proceso de selección aunque se encuentran bien definidas en sus procedimientos estas actividades pueden ser modificadas para tener una mayor aceptación del proceso como puede ser el de modificar o poner unas actividades antes de realizar la contratación como es el hecho de que de acuerdo a sus actividades actuales el examen médico se realiza después de iniciada su contratación<sup>4</sup>. Por lo que sugerimos que las actividades de selección se realicen de la siguiente manera.

- El solicitante del puesto enviado de una bolsa de trabajo externa acude al Departamento de Control de Personal de la Subdirección de Ingeniería de Proyectos.
- El solicitante de puesto llena una solicitud de trabajo.
- El solicitante entrega la solicitud de trabajo y pasa a una entrevista
- El solicitante pasa a entrevista y si reúne los requisitos se le anota y se le entrega ficha para examen de conocimientos.
- Si no reúne los requisitos se le comunica verbalmente a el candidato.
- Se le aplica el examen de conocimientos.
- El Departamento de Control de Personal o el Departamento o División que aplique el examen de conocimientos técnicos, evaluará el examen por medio de un sistema computacional.
- Si no pasa el examen de conocimientos el solicitante, se le comunica verbalmente el motivo a el candidato.
- Si pasa el examen se envía a el candidato a que se le apliquen exámenes psicométricos en La División de Personal.
- La División de personal aplica el examen psicométrico.
- Se le aplica examen psicométrico al candidato.
- Si el candidato no pasa el examen se le comunica verbalmente.
- Si el candidato pasa el examen psicométrico se le comunica verbalmente a el mismo y se envía un oficio a el Departamento de Control de Personal de la Subdirección de Ingeniería de Proyectos.

---

<sup>4</sup> Ver esquema de las actividades y el diagrama de flujo del proceso.

- El candidato se envía a la División de Servicios y Medicina Ocupacional.
- La División de Servicios y Medicina Ocupacional recibe a el candidato y le aplica el examen médico.
- Se envía información a la División de Personal con copia para el Departamento de Control de Personal.
- El Departamento de Control de Personal de la Subdirección de Ingeniería de Proyectos recibe información de los exámenes psicométricos y de el examen médico.
- Se envía a el candidato a entrevista con el jefe de Departamento o jefe de División solicitante de la vacante.
- Se le pide documentación en original y copia, la copia se verificará con el original, el departamento se quedará con la copia cotejada y se le devolverá el original al candidato y el candidato llena la forma de bolsa de trabajo.
- Si el candidato no es aceptado se le indicará que su documentación se archivará en la bolsa de trabajo y se determinará que su información estará archivada por el tiempo de dos años y que se le informará si es que existe una vacante disponible durante ese lapso.
- Si es aceptado se le enviará a la División de Personal para su contratación y se envía la documentación presentada por el candidato.
- La División de Personal recibe al candidato y la documentación recabada por el Departamento de Control de Personal de la Subdirección de Ingeniería de Proyecto.
- El candidato es contratado.
- La División de Personal envía a *el empleado* a el Departamento de Control de Personal.
- El Departamento de Control de Personal recibe a el empleado.
- El Departamento de Control de Personal de la Subdirección de Ingeniería de Proyectos induce al trabajador en las actividades que desarrollan cada una de las oficinas.
- El Departamento De Control de Personal presenta a el trabajador en su área de trabajo.

Las distintas actividades recomendadas tienen como finalidad determinar concretamente la responsabilidad que se tiene sobre cada una de sus acciones que realizan los departamentos o unidades que están involucradas en el proceso de Reclutamiento y de

Selección de Personal, como lo podemos observar en los diagramas del anexo, donde se especifican las actividades que se deben desarrollar en forma secuencial en cada una de las distintas áreas.

Este proceso nos permite evitar problemas que se den posteriormente en la contratación, delimitando que la contratación del personal debe ser después de haber concluido con todos los exámenes y de ser seleccionados por el área solicitante del personal. Y este proceso que sugerimos delimita cuales deben de ser las actividades de reclutamiento de personal que deben de seguirse y que no se encuentran delimitadas en el esquema de procedimientos que actualmente se lleva a cabo, así como este proyecto delimita el área responsable de realizar estas actividades.

#### **APÉNDICE.**

**A continuación se presenta el instrumento de medición(lista de verificación) listo para aplicarse:**

#### **LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

**Instrucciones: lea cuidadosamente cada una de las declaraciones que a continuación se le presentan y tache la opción que considere más apropiada en la hoja de respuestas.**

#### **HOJA DE DECLARACIONES**

#### **RECLUTAMIENTO**

- 1. Considera que el mejor medio para encontrar a los aspirantes para una vacante es el periódico.*
- 2. Considera que el ascenso es el medio más apropiado para cubrir una vacante de personal administrativo dentro de la organización.*
- 3. El ascenso entre el personal operativo se lleva a cabo dentro de esta organización*
- 4. El formato de la solicitud de empleo es sencillo de llenar*
- 5. La solicitud de empleo refleja las características del empleo que se ofrece*
- 6. La empresa no discriminó a los solicitantes de la vacante disponibles*
- 7. La empresa toma en cuenta a los recomendados de los empleados para cubrir una vacante.*
- 8. Los anuncios en el periódico describen adecuadamente el puesto vacante*
- 9. La empresa toma en cuenta primero al personal que está laborando en la empresa para cubrir una vacante.*
- 10. El anuncio en el periódico describió detalladamente el empleo.*
- 11. El anuncio en el periódico captó mi atención por su llamativo diseño*
- 12. La experiencia laboral que exigen para ocupar la vacante es la adecuada*
- 13. En la solicitud se mencionaron las características que son operativas para el puesto*
- 14. El anuncio en el periódico de esta compañía ofreció más ventajas que el de otras compañías competidoras.*
- 15. El anuncio en el periódico describió detalladamente las prestaciones.*

## **SELECCIÓN**

- 1. La entrevista de selección resultó amena.*

- 2. Las pruebas aplicadas reflejan las aptitudes del aspirante para el empleo*
- 3. Las exigencias del puesto son las que esperaba al aceptar este empleo*
- 4. Mi aceptación al puesto obedeció a mis habilidades y capacidades*
- 5. La prueba de conocimientos resultó fácil*
- 6. La prueba sobre el puesto me pareció sencilla*
- 7. La entrevista inicial me permitió conocer a la empresa*
- 8. El examen médico que me aplicaron reflejó la condición física que necesitaba para el puesto.*
- 9. La entrevista de selección me permitió conocer las características del puesto*
- 10. La selección de individuos dentro de la organización es la mejor opción para ocupar una vacante*
- 11. La selección de individuos fuera de la organización es la mejor opción para ocupar una vacante cuando no se dispone de personal dentro de la misma.*
- 12. La entrevista de selección me dio una imagen agradable del ambiente de trabajo dentro de la organización.*
- 13. En la entrevista de selección me ofrecieron posibilidades de desarrollo profesional*
- 14. El examen médico es muy importante para seleccionar a un individuo*
  - 15. Las pruebas que me aplicaron sobre el puesto si se relacionan con mis actuales actividades*
  - 16. Las pruebas que le aplicaron sobre el puesto se relacionan con las actividades del mismo.*

**HOJA DE DECLARACIONES**

**Actualmente me desempeño en un puesto a nivel:**

**SECRETARIAL( )**

**ADMINISTRATIVO( )**

HOJA DE RESPUESTAS. SELECCIONE SOLO UNO DE LOS INCISOS (A)ACUERDO

TOTAL

(B)ACUERDO

(C)INDECISO

(D)DESACUERDO

(E)DESACUERDO TOTAL

RECLUTAMIENTO

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. (A) (B) (C) (D) (E)  | 1. (A) (B) (C) (D) (E)  |
| 2. (A) (B) (C) (D) (E)  | 2. (A) (B) (C) (D) (E)  |
| 3. (A) (B) (C) (D) (E)  | 3. (A) (B) (C) (D) (E)  |
| 4. (A) (B) (C) (D) (E)  | 4. (A) (B) (C) (D) (E)  |
| 5. (A) (B) (C) (D) (E)  | 5. (A) (B) (C) (D) (E)  |
| 6. (A) (B) (C) (D) (E)  | 6. (A) (B) (C) (D) (E)  |
| 7. (A) (B) (C) (D) (E)  | 7. (A) (B) (C) (D) (E)  |
| 8. (A) (B) (C) (D) (E)  | 8. (A) (B) (C) (D) (E)  |
| 9. (A) (B) (C) (D) (E)  | 9. (A) (B) (C) (D) (E)  |
| 10. (A) (B) (C) (D) (E) | 10. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 11. (A) (B) (C) (D) (E) | 11. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 12. (A) (B) (C) (D) (E) | 12. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 13. (A) (B) (C) (D) (E) | 13. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 14. (A) (B) (C) (D) (E) | 14. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 15. (A) (B) (C) (D) (E) | 15. (A) (B) (C) (D) (E) |
| 16. (A) (B) (C) (D) (E) | 16. (A) (B) (C) (D) (E) |

SELECCIÓN

Gracias por su colaboración



ANEXO.

No. FOLIO  
SUBDIRECCION DE INGENIERIA

UNIDAD DE CONTROL TECNICO

ADMINISTRATIVO

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE  
PERSONAL  
EXAMEN TECNICO

C. FAVOR DE PRESENTRSE EL DIA  
DEL MES A LAS  
HORAS  
EN EL LUGAR QUE SE LE INDICA:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No. FOLIO  
SUBDIRECCION DE INGENIERIA

UNIDAD DE CONTROL TECNICO

ADMINISTRATIVO

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE  
PERSONAL  
EXAMEN TECNICO

C. FAVOR DE PRESENTARSE EL DIA  
DEL MES A LAS  
HORAS.  
EN EL LUGAR QUE SE LE INDICA:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SOLICITUD BOLSA DE TRABAJO

C. \_\_\_\_\_  
CANDIDATO AL PUESTO: \_\_\_\_\_

SOLICITAMOS A USTED PRESENTAR LA DOCUMENTACION QUE A CONTINUACION SE REALACIONA.

	PRESENTO	
	SI	NO
A). COPIA DE ACTA DE NACIMIENTO	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
B). COPIA DEL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C). CURRICULUM VITAE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D). COPIA DE ANTECEDENTES ESCOLARES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E). TRES CARTAS DE RECOMENDACION	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
F). CARTA DE ANTECEDENTES NO PENALES	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
G). TRES FOTOGRAFIAS RECIENTES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H). CONSTANCIA DE RECOMENDACIONES Y DE IMPUESTOS RETENIDOS POR OTROS PATRONES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* ENTREGAR EN EL MOMENTO DE LA CONTRATACION

ESTA DOCUMENTACION LA DEBERA DE PRESENTAR EL DIA PARA INICIAR TRAMITES DE CONTRATACION.

EL C: \_\_\_\_\_

ENTREGO DOCUMENTACION COMPLETA  SI  NO

COMENTARIOS:

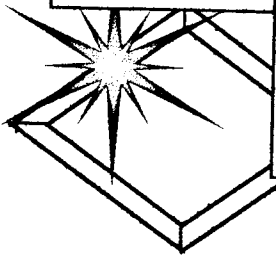
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PERSONAL

## SOLICITUD DE EMPLEO

APELLIDO PATERNO    MATERNO    NOMBRE				FECHA		G E N E R A L E S		
DOMICILIO		COLONIA		CODIGO POSTAL			TELEFONO	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO			EDAD	ESTADO CIVIL			SEXO ○ F    ○ M	
R.F.C.			CARTILLA S. M. N.					
ESCUELA		LOCALIDAD		FECHA DE    A		TITULO	E S C O L A R E S	
PRIMARIA								
SECUNDARIA								
COMERCIO								
PREPARATORIA								
PROFESIONAL								
COMPUTACION								
OTROS								
IDIOMAS		HABLA		TRADUCE		ESCRIBE		
EMPRESA		PUESTO		DURACION DE    A		SUELDO	MOTIVO DE SEPARACION	L A B O R A L
OFICIO O ESPECIALIDAD								
HORARIO A TRABAJAR    ○ 20 HORAS				EMPEÑARIA A TRABAJAR				
○ 40 HORAS								
REFERENCIA O RECOMENDACION								
OBSERVACIONES				FIRMA DEL SOLICITANTE				



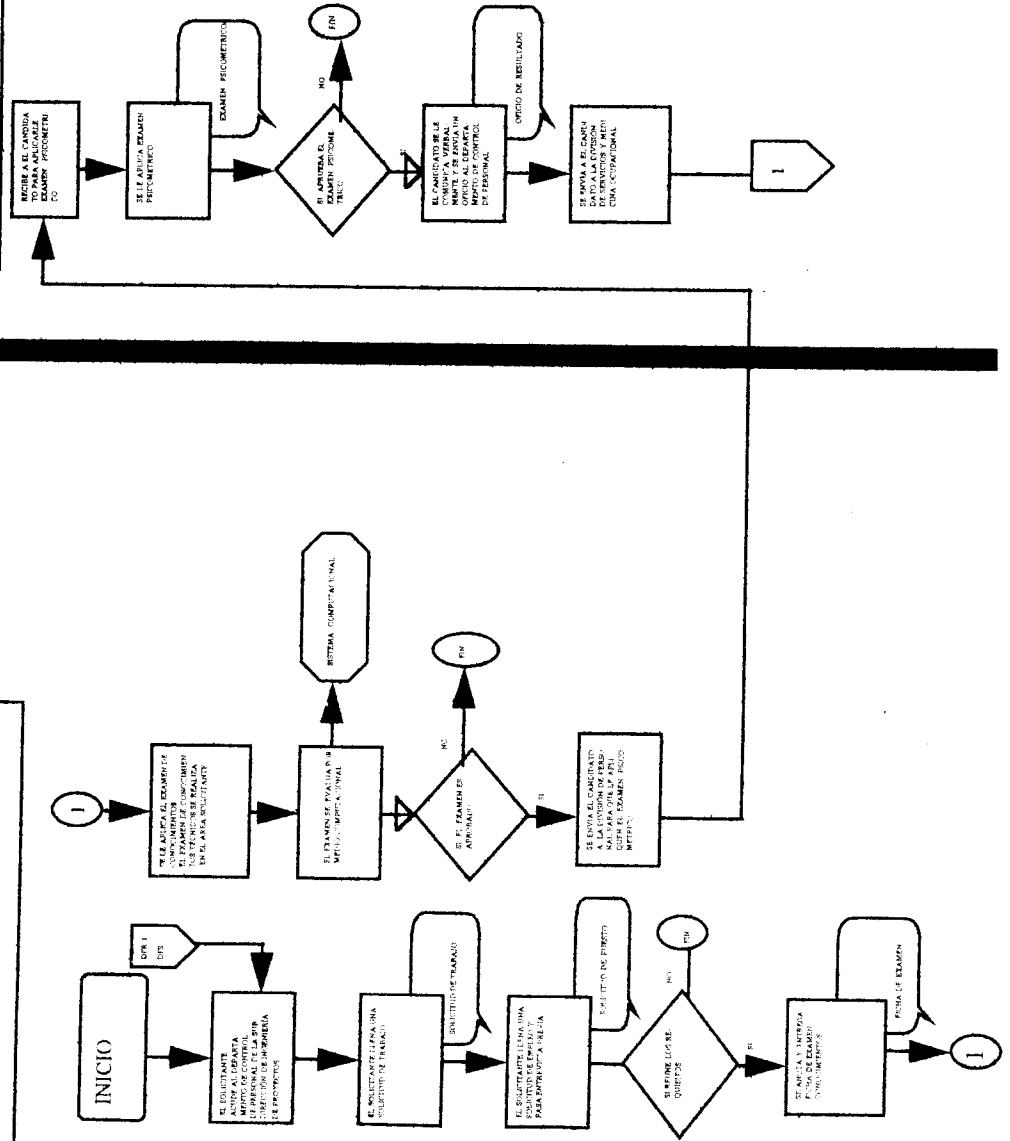


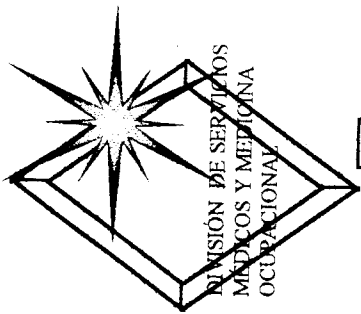
# DIAGRAMA DE FLUJO SELECCIÓN DE PERSONAL

HOJA 1 DE 3

DE CONTROL DE PERSONAL  
DE LA SUBDIRECCION DE INGENIERIA  
DE PROYECTOS.

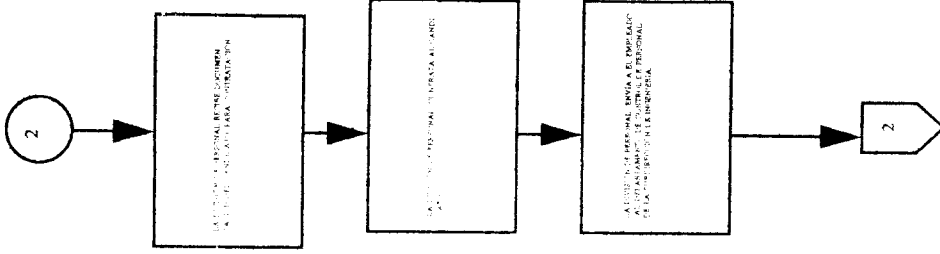
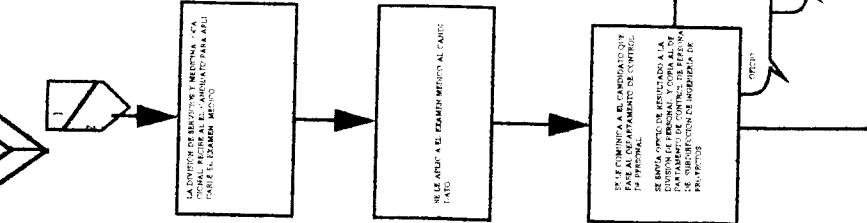
DIVISION DE PERSONAL



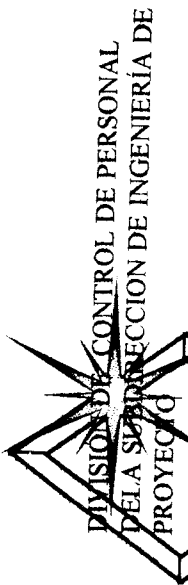


DIVISION DE SERVICIOS  
MÉDICOS Y METEOROLÓGICOS  
OCUPACIONALES

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PERSONAL  
DE LA SUBDIRECCION DE INGENIERÍA DE PROYECTOS



DIVISION DE PERSONAL



EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PERSONAL DE LA SUPERVISION DE INGENIERIA DE PROYECTOS RECIBE A.S. EMPLEADO

EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PERSONAL DE LA SUPERVISION DE INGENIERIA DE PROYECTOS INDICA AL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA SUPERVISION DE INGENIERIA. EL DEPARTAMENTO PREPARA EL EMPLEADO EN SU AREA DE TRABAJO

FIN



**ANEXO ESTADISTICO.**

**CUADRO DE DIRECCIONALIDAD  
GRUPO ALTO**

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>DIRECCIONALIDAD</b>
R1	0.30
R2	0.73
R3	0.87
R6	0.64
R7	0.34
R9	0.56
R11	0.27
R12	0.20
R14	0.18
S3	0.34
S5	0.31
S6	0.72
S7	0.25
S9	0.21
S10	0.02
S12	0.74
S13	0.36
S14	0.57
S15	0.54
S16	0.38

**GRUPO BAJO**

R10	0.27
R13	0.19
R15	0.54

**DIRECCIONALIDAD ABAJO DEL LIMITE INFERIOR**

R5	0.08
R6	0.04

**DIRECCIONALIDAD ARRIBA DEL LIMITE SUPERIOR**

S1	0.98
S2	0.89

DECLARACION ES CUESTIONARIO	r1	r2	r3	r5	r6	r7	r8	r9	r10	r11	r12	r13	r14	r15	s1	s2
1	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	1	4	3
2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4		5	1	5	3	4	5	2	3	5	2	3	1	5	5
4	1	5	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	4	4
5	5	3	4	2	2	4	4	5	4	2	4	4	5	4	5	4
6	4	4	3	2	3	4	4	2	2	4	2	2	3	2	4	4
7	3	5	3	2	2	4	4	2	3	3	3	3	4	1	3	4
8	2	5	4	1	3	2	4	3	2	1	5	4	1	3	3	5
9	2	3	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4
10	3	4	2	2	4	1	2	2	1	2	2	2	2	1	4	3
11	4	5	4	4	4	4	2	5	1	5	4	2	4	1	3	5
12	4	5	4	4	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
13	2	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4
14	3	5	5	1	2	4	1	5	1	4	4	1	3	1	4	5
15	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4
16	3	4	4	3	3	4	2	4	2	4	2	2	1	1	4	2
17	2	5	5	3	4	4	2	4			2		4		5	5
18	4	2	4	2	4	2	2	4	2	5	2	2	3	2	5	3
19	4	4	5	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4
20	4	2	4	2	4	3	2	5	1	2	2	2	3	2	4	3
21	4	5	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
22	4	4	4	2	3	4	1	4	1		5	3	1	1	4	5
23	2	2	4	4	4	5	3	4	2	4	2	1	3	2	5	5
24	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	4	4
25	4	4	2	2	3	3	2	1	2	4	2	2	3	2	3	4
26	4	4	3	3	4	2	2	3	3		4	3	4	4	4	4
27	3	5	5	4	5	2	5	2	2	3	3	3	4	4	5	2
28	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5
29	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
30	2	1	3	3	2	1	2	5	3	2	3	3	3	1	3	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	4	5	3	4	3	4	2	3	1	4	2	3	3	1	4	3
33	2	5	5	2	4	4	4	5	2	2	4	2	5	2	4	4
34	3	5	3	4	3	5	2	4	2	2	4	3	1	2	4	4
SUMA	112	133	132	99	121	114	100	126	81	102	112	93	108	76	140	138
FORMULA	0,54	0,44	0,47	0,4	0,52	0,45	0,62	0,5	0,7	0,52	0,66	0,64	0,6	0,61	0,4	0,39
z/raíz de n	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34
	0,21	0,1	0,14	0,06	0,19	0,12	0,29	0,16	0,36	0,18	0,32	0,3	0,26	0,27	0,06	0,05
DISTRIBUCI ÓN T	0,29	0,33	0,32	0,35	0,3	0,33	0,27	0,31	0,24	0,3	0,26	0,26	0,28	0,27	0,35	0,35
MEDIA	3,29	4,03	3,88	2,91	3,56	3,35	2,94	3,71	2,45	3,29	3,29	2,82	3,18	2,30	4,12	4,06

CUADRO 1

s3	s5	s6	s7	s9	s10	s12	s13	s14	s15	s16	sum a	
3	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	105	
4	2	5	2	2	4	4	4	4	5	2	96	
5	4	4	4	4	4	5	5	2	5	1	96	
4	5	5	5	4	2	2	2	2	2	4	73	
5	4	5	4	2	4	4	2	4	2	4	101	
4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	2	83	
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	85	
4	4	4	2	3	5	2	3	3	5	3	86	
2	4	4	2	2	4	2	4	2	4	2	77	
2	2	4	2	2	2	2	3	4	1	4	65	
2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	100	
5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	114	
2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	86	
4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	1	92	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	100	
4	5	2	2	4	3	2	3	2	2	4	78	
5	4	5	5	4	3	5	5	4	3		88	
4	4	2	2	4	4	4	4	2	5	5	88	
4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	107	
3	3	4	1	1	1	3	4	3	1	1	70	
5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	116	
4	3	4	4	4	4	3	1	4	3	3	83	
4	5	4	4	3	5	5	3	4	3	5	97	
3	3	4	2	2	4	4	3	2	5	3	77	
3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	81	
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	92	
5	2	2	3	5		4	5	5	2	2	92	
4	4	4	2	4	5	5	2	4	2	4	105	
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	115	
3	3	1	2	2	3	4	1	5	4		69	
5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	132	
3	4	4	5	3	5	5	3	4	5	5	95	
5	4	5	5	4	5	4	2	2	4		96	
3	4	5	4	4	5	4	2	4	4		96	
128	130	133	111	115	127	133	115	124	124	103	3136	
0,51	0,45	0,32	0,53	0,56	0,46	0,66	0,39	0,45	0,41	0,4		
0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34		
0,18	0,12	-0	0,2	0,23	0,12	0,32	0,05	0,11	0,08	0,06		
0,31	0,33	0,38	0,3	0,29	0,32	0,26	0,35	0,33	0,34	0,35	0,31	DESVIACIÓN DE LA MUESTRA
3,76	3,82	3,91	3,26	3,38	3,85	3,91	3,38	3,65	3,65	3,43	3,45	MEDIA DE LA MUESTRA

CUADRO 2

	r1	r2	r3	r5	r6	r7	r8	r9	r10	r11	r12	r13	r14	r15	s1	s2
ACUERDO TOTAL	3	14	7	1	5	3	4	11	2	4	5	1	3	1	9	11
ACUERDO	15	12	18	12	14	17	10	11	6	12	13	9	12	7	20	16
INDECISO	6	2	7	7	10	5	2	4	4	6	4	9	12	4	5	5
DESACUERDO	9	4	2	11	5	7	16	7	14	7	11	11	2	10	0	2
DESACUERDO TOTAL	1	1	0	3	0	2	2	1	7	2	1	3	5	11	0	0
NO CONTESTARON	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	0	1	0	1	0	0

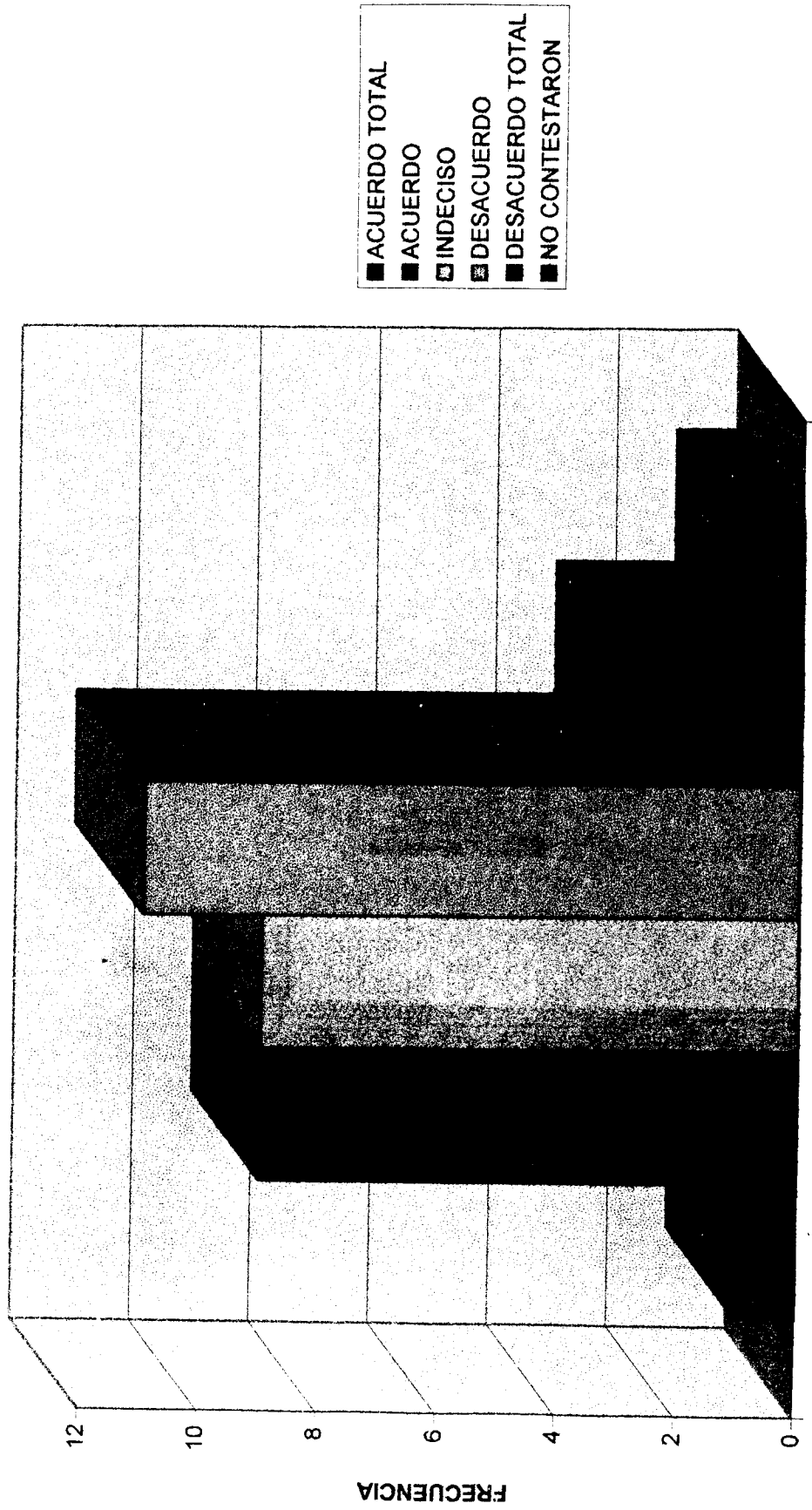
	r1	r2	r3	r5	r6	r7	r8	r9	r10	r11	r12	r13	r14	r15	s1	s2
ACUERDO	18	26	25	13	19	20	14	22	8	16	18	10	15	8	29	27
INDECISO	6	2	7	7	10	5	2	4	4	6	4	9	12	4	5	5
DESACUERDO	10	5	2	14	5	9	18	8	21	9	12	14	7	21	0	2
NO CONTESTARON	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	0	1	0	1	0	0

s3	s5	s6	s7	s9	s10	s12	s13	s14	s15	s16
8	6	7	5	3	11	10	6	7	9	5
14	19	22	13	17	12	16	12	16	13	13
8	6	1	3	5	5	3	7	3	5	5
4	3	3	12	8	4	5	7	8	5	4
0	0	1	1	1	1	0	2	0	2	3
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4

s3	s5	s6	s7	s9	s10	s12	s13	s14	s15	s16
22	25	29	18	20	23	26	18	23	22	18
8	6	1	3	5	5	3	7	3	5	5
4	3	4	13	9	5	5	9	8	7	7
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4



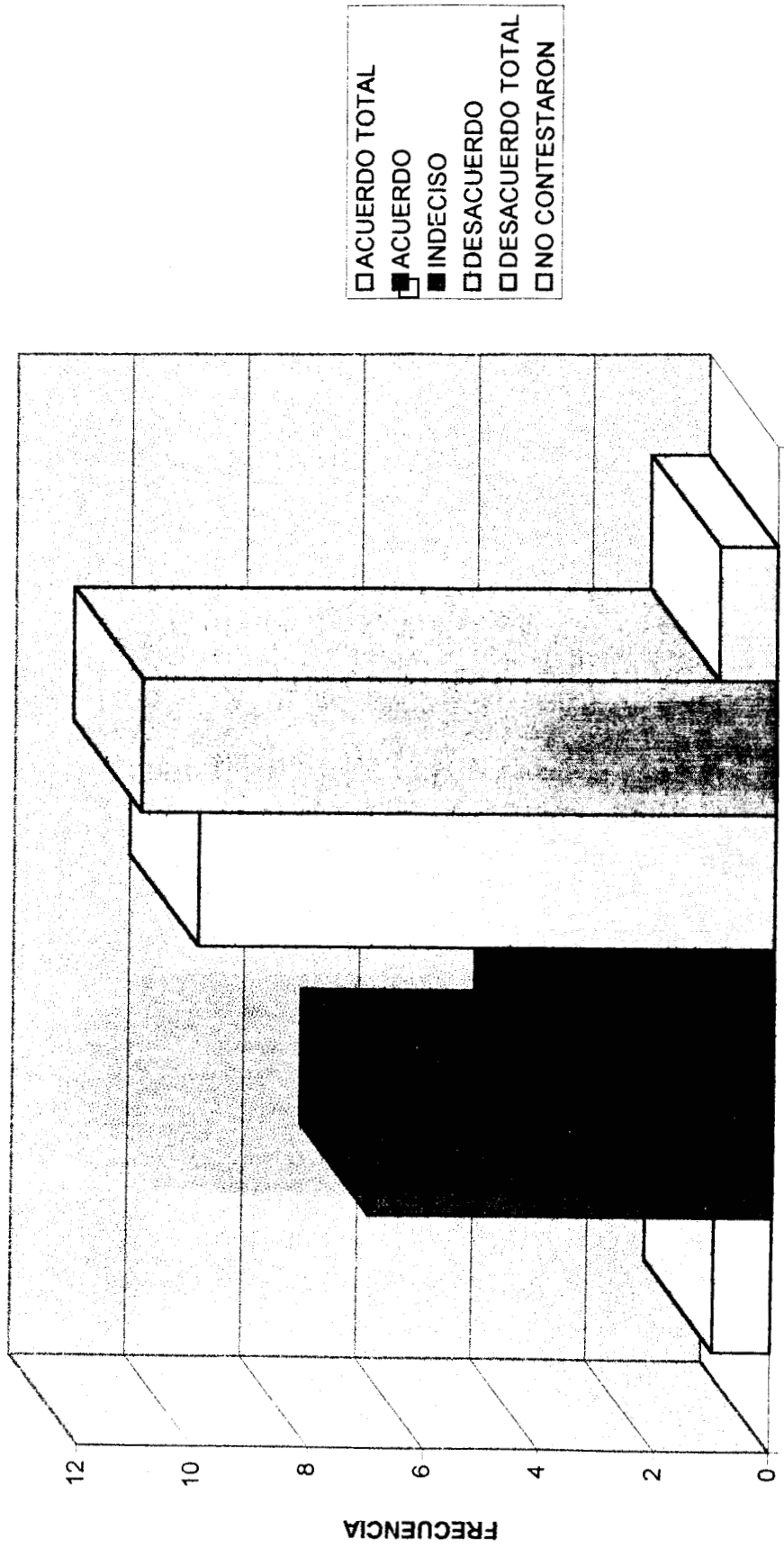
R. 13 EN LA SOLICITUD SE MENCIONARON LAS CARACTERÍSTICAS QUE SON OPERATIVAS PARA EL PUESTO



1  
GRÁFICO 2

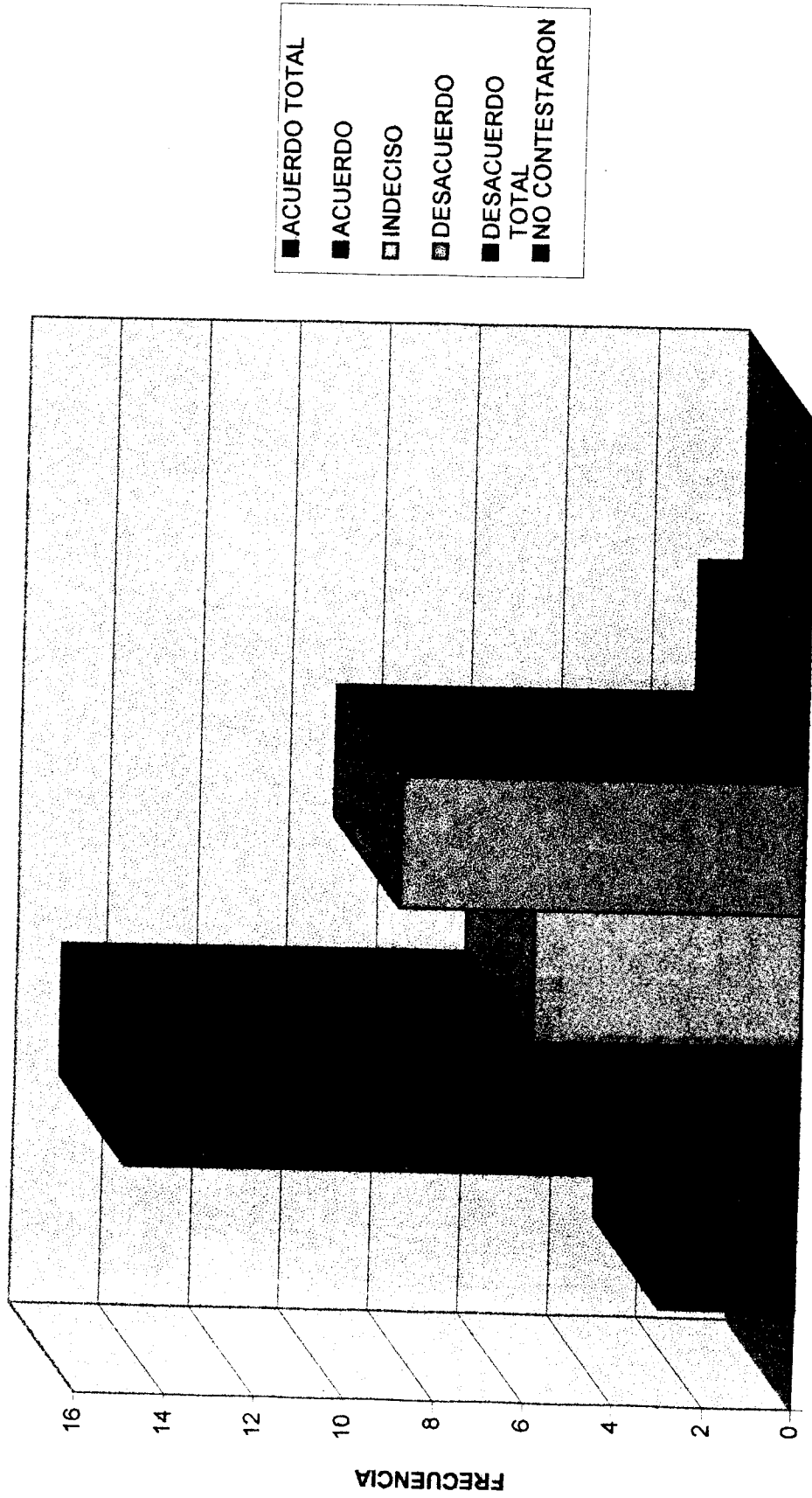


**R.15 EL ANUNCIO DE ESTA COMPAÑÍA DESCRIBIÓ DETALLADAMENTE LAS PRESTACIONES**



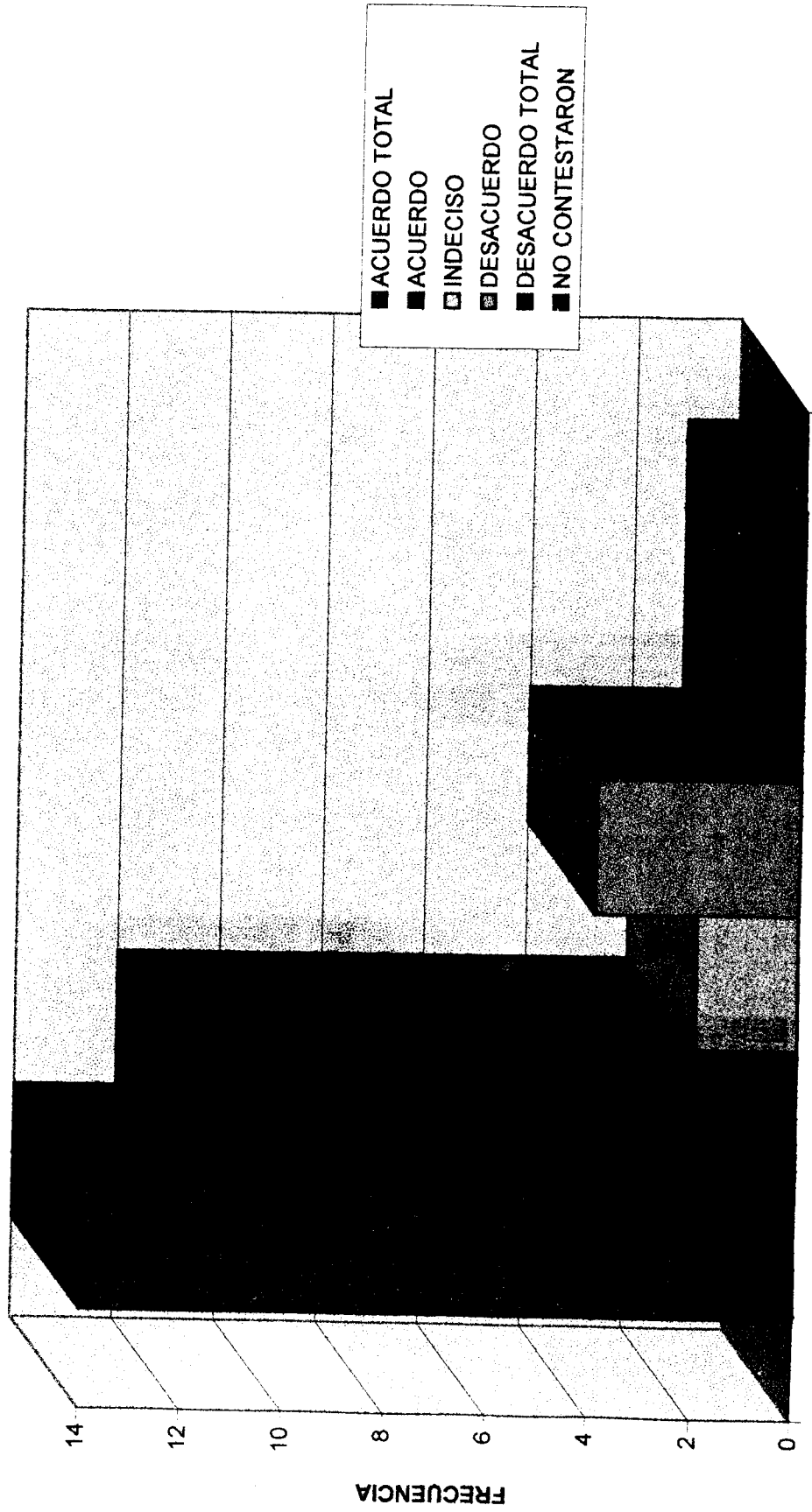
**GRÁFICO 3**

**CONSIDERA QUE EL MEJOR MEDIO PARA ENCONTRAR A LOS ASPIRANTES PARA UNA VACANTE ES EL PERIÓDICO**



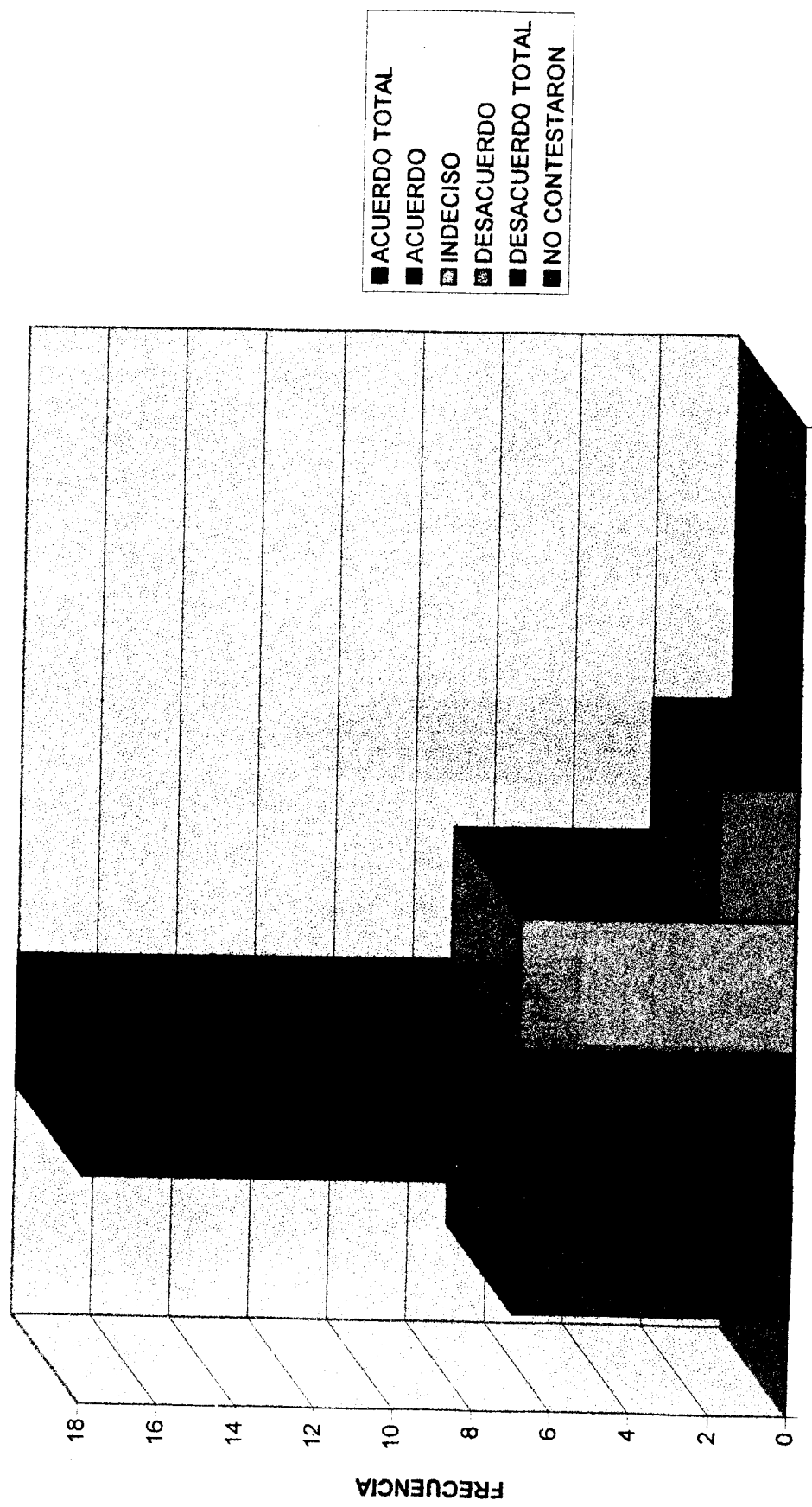
1  
GRÁFICO 4

CONSIDERA QUE EL ASCENSO ES EL MEDIO MAS APROPIADO PARA CUBRIR UNA VACANTE DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN



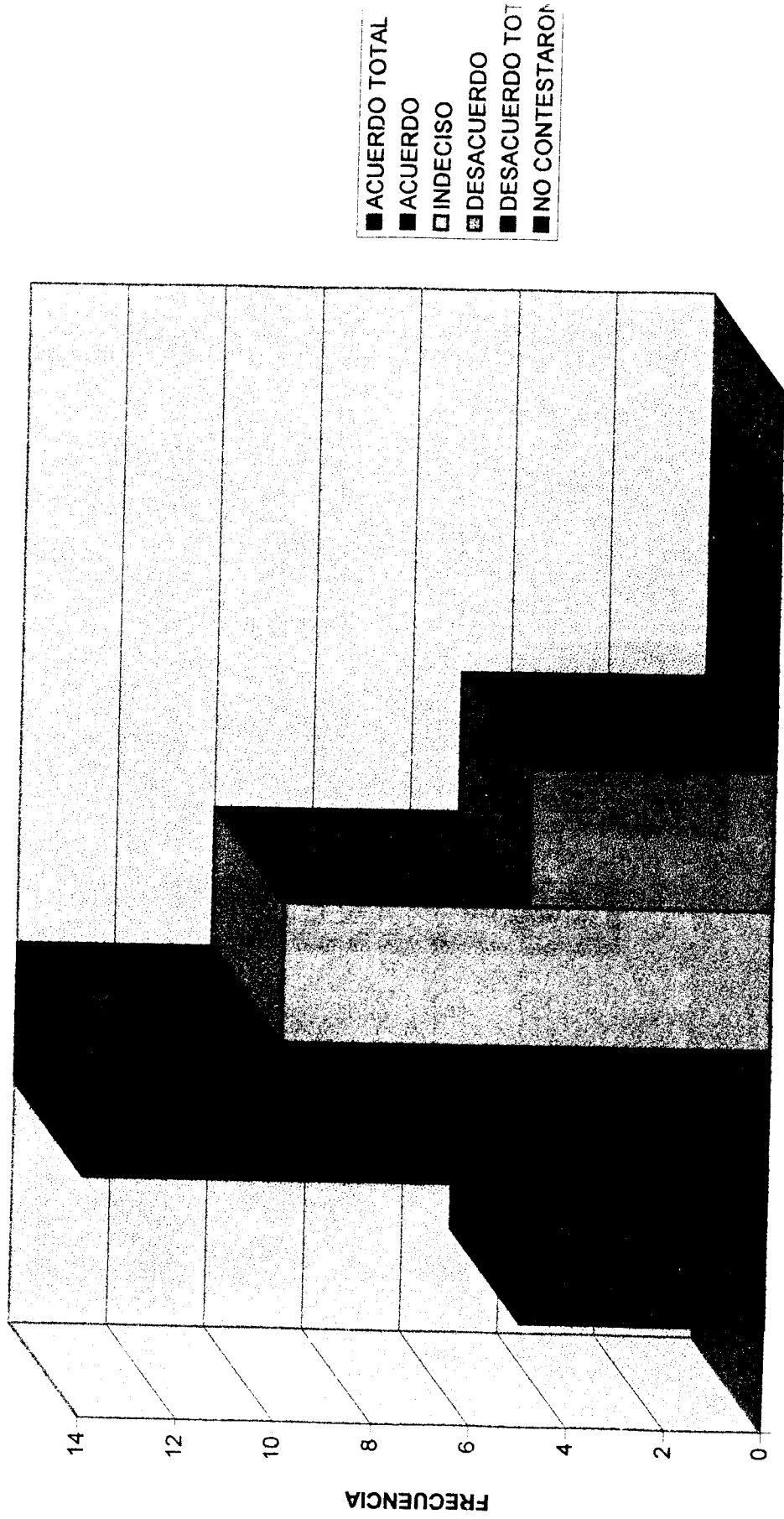
1  
GRÁFICO 5

**EL ASCENSO ENTRE EL PERSONAL OPERATIVO SE LLEVA A CABO DENTRO DE ESTA ORGANIZACIÓN**



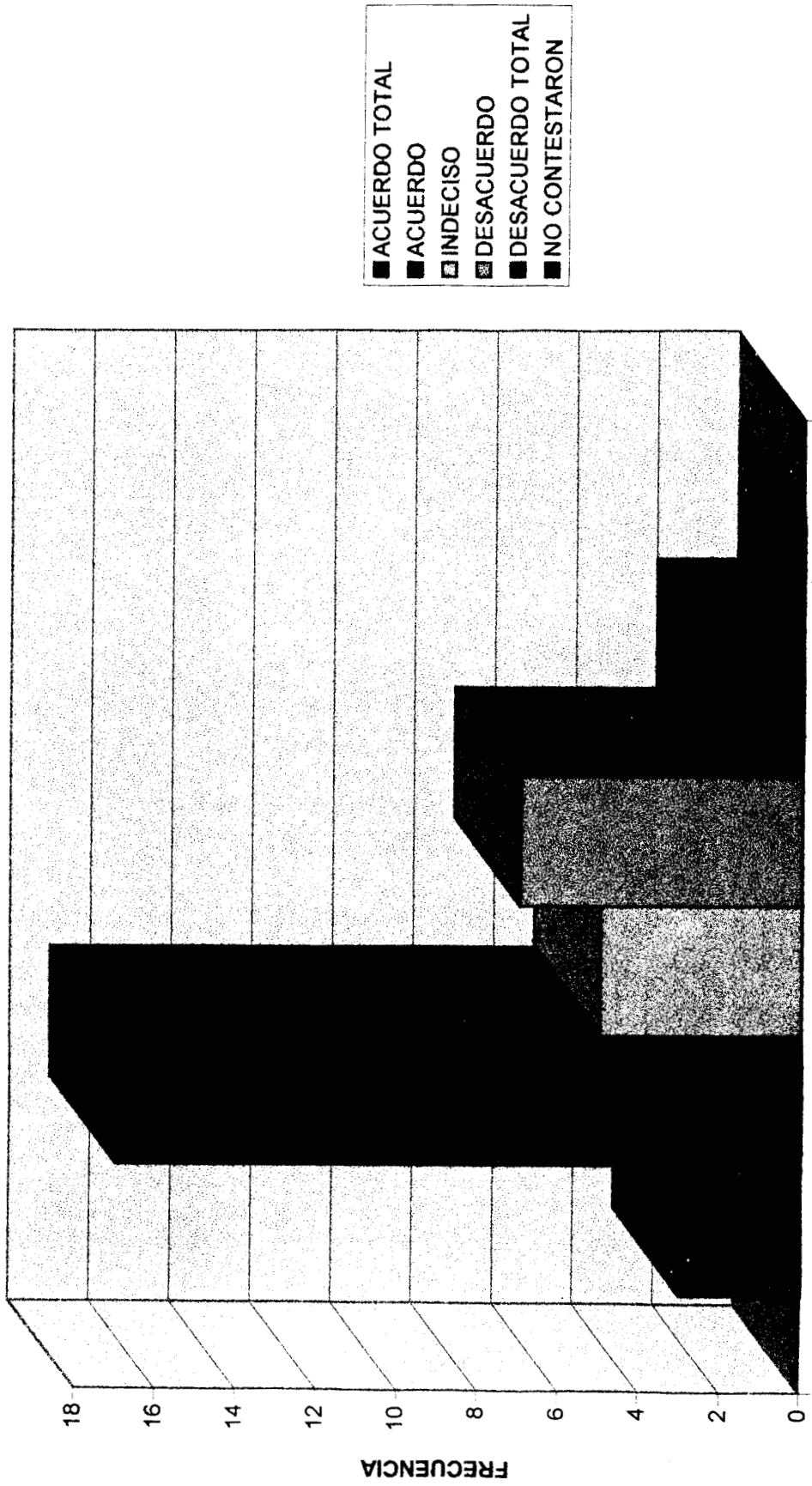
1  
GRÁFICO 6

**LA EMPRESA NO DISCRIMINO A LOS SOLICITANTES DE LAS VACANTES DISPONIBLES**



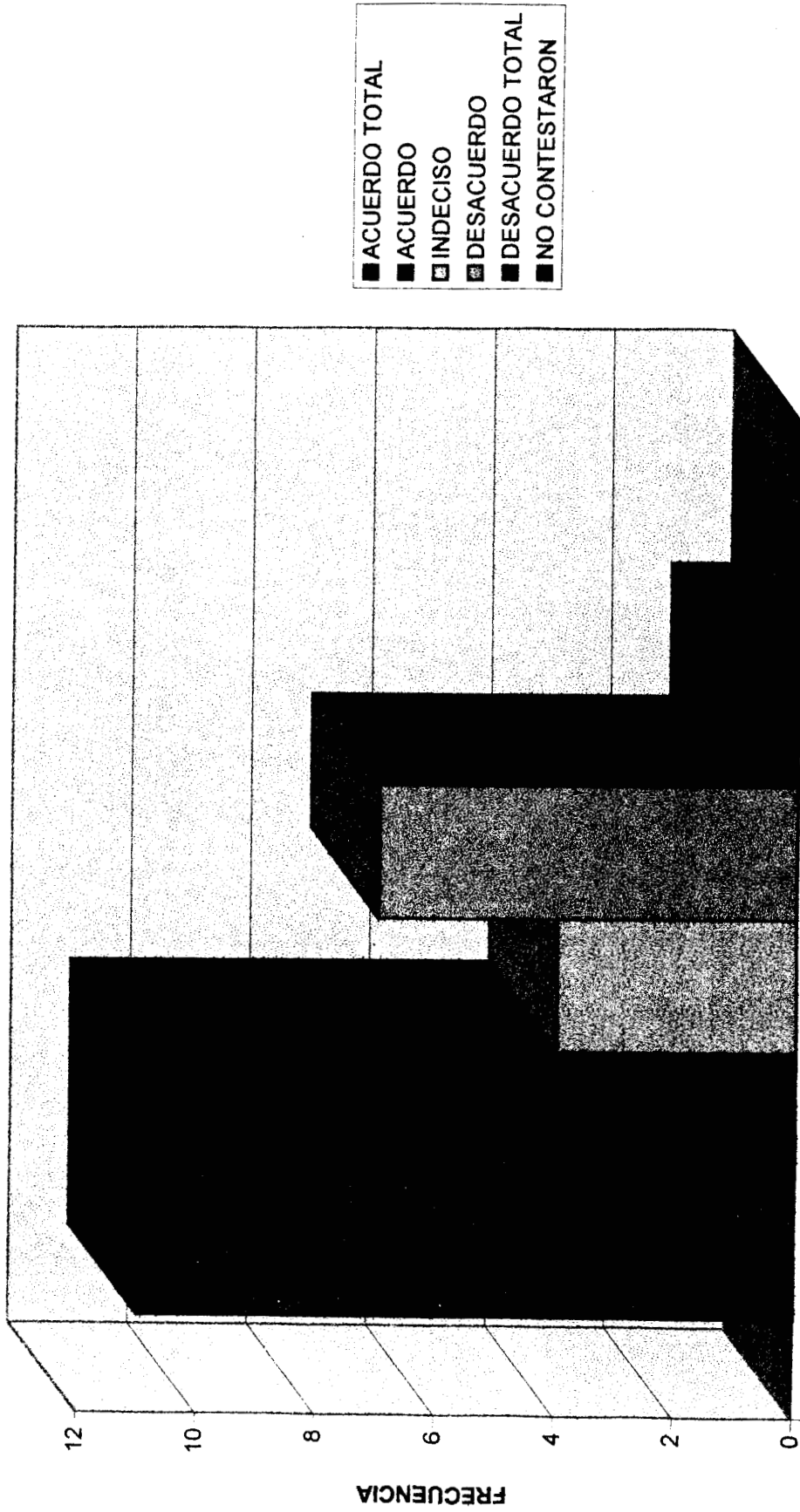
1  
GRÁFICO 7

LA EMPRESA TOMA EN CUENTA A LOS RECOMENDADOS PARA CUBRIR UNA VACANTE



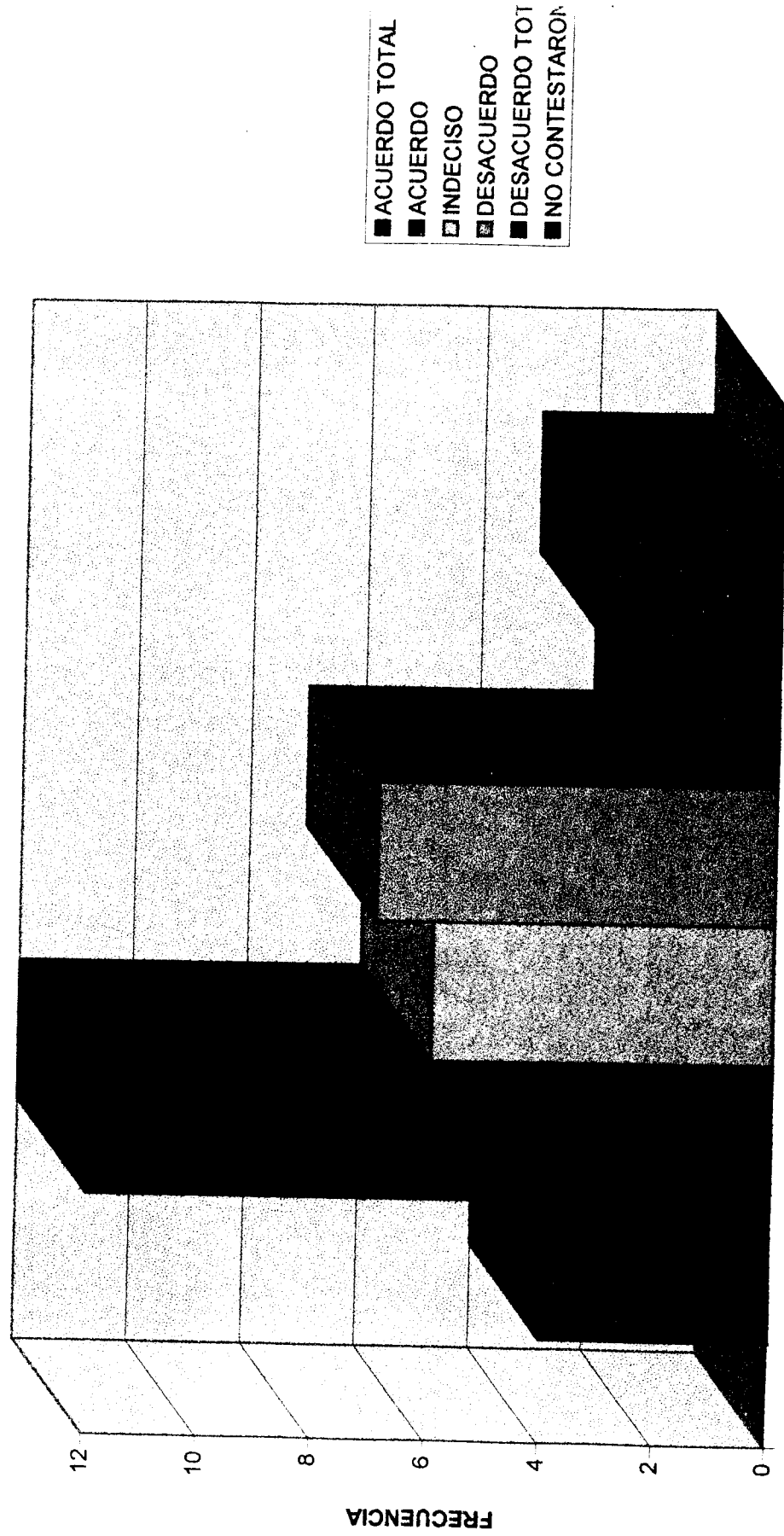
1  
GRÁFICO 8

**LA EMPRESA TOMA EN CUENTA PRIMERO AL PERSONAL QUE ESTA LABORANDO EN LA EMPRESA PARA CUBRIR UNA VACANTE**



**1**  
**GRÁFICO 9**

R,11 EL ANUNCIO EN EL PERIÓDICO CAPTÓ MI ATENCIÓN POR SU LLAMATIVO DISEÑO



1  
GRÁFICO 10



R,12 LA EXPERIENCIA LABORAL QUE EXIGEN PARA OCUPAR LA VACANTE ES LA ADECUADA

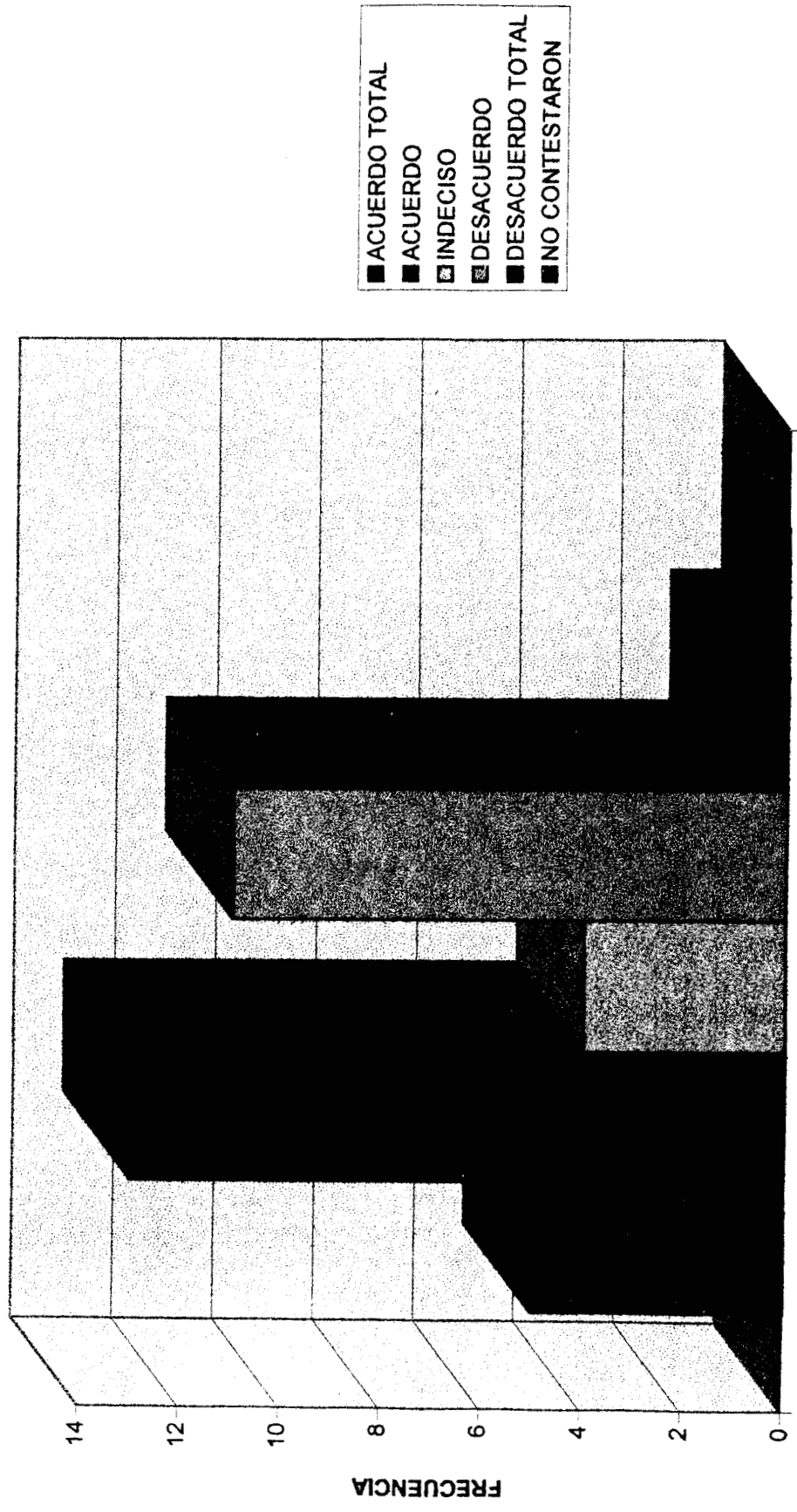
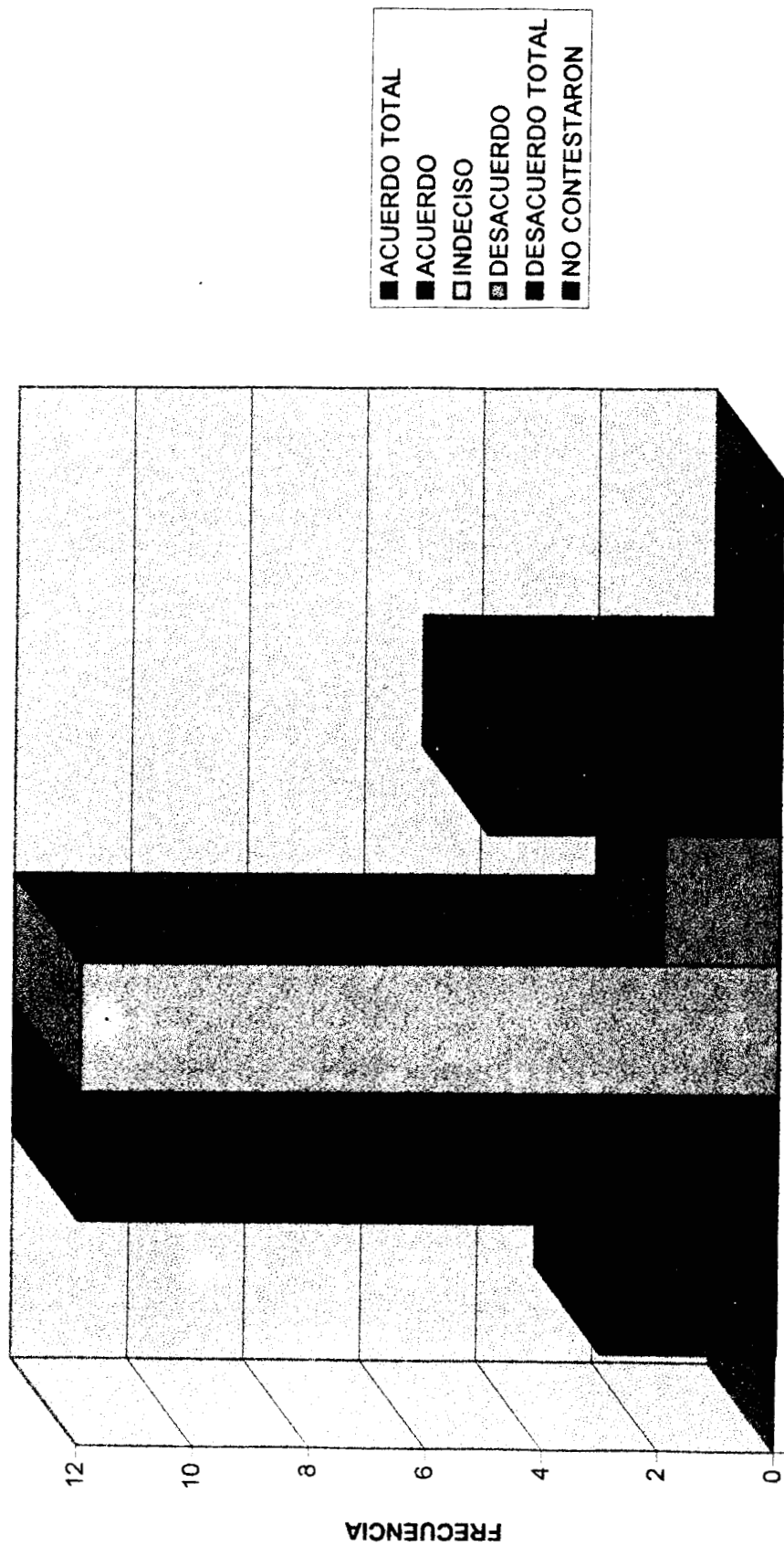


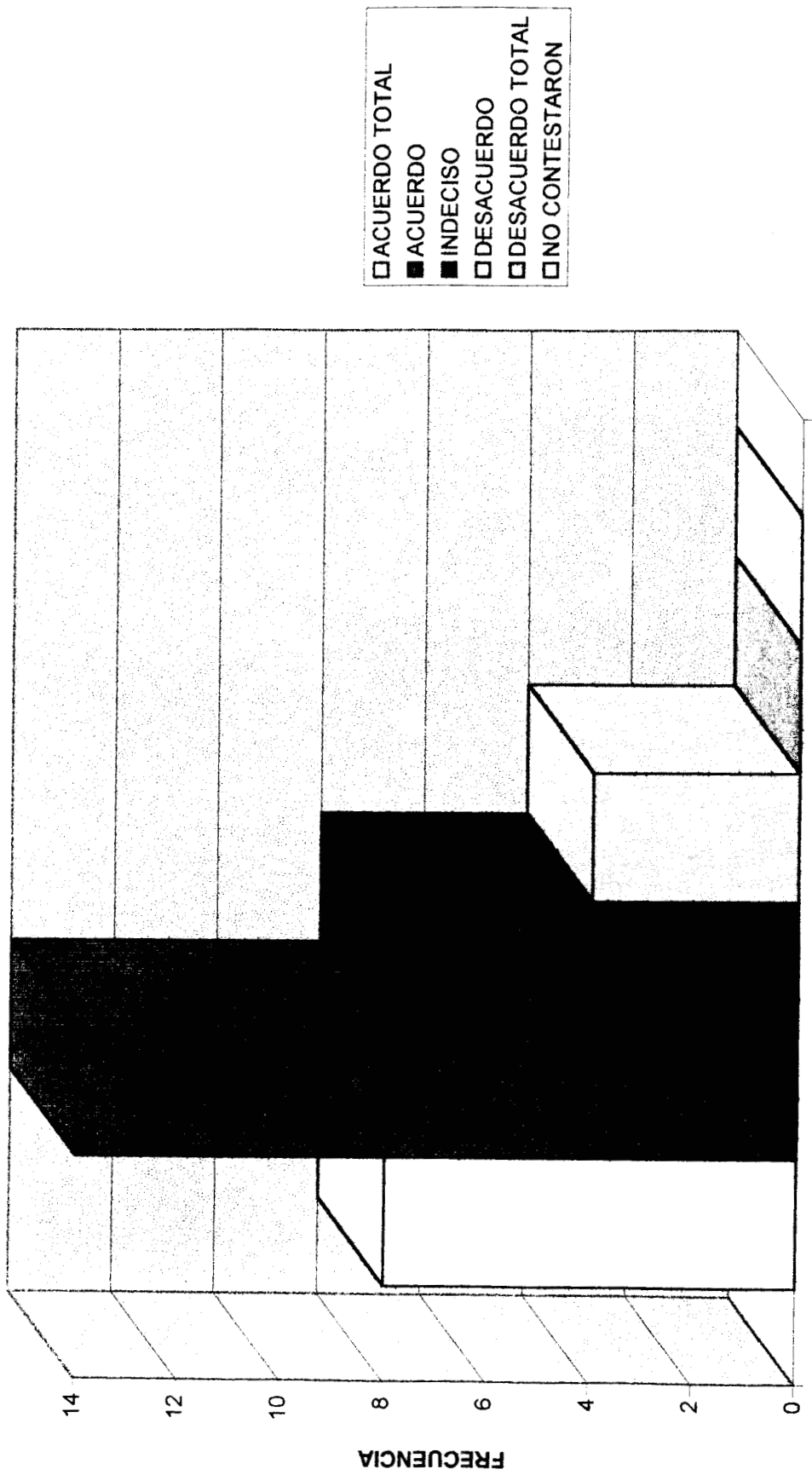
GRÁFICO 11

**R.14 EL ANUNCIO EN EL PERIÓDICO DE ESTA COMPAÑÍA OFRECIÓ MAS VENTAJAS QUE EL DE OTRAS COMPAÑÍAS COMPETIDORAS**



**GRÁFICO 12**

S.3 LAS EXIGENCIAS DEL PUESTO SON LAS QUE ESPERABA AL ACEPTAR ESTE PUESTO



1  
GRÁFICO 13

### S,5 LA PRUEBA DE CONOCIMIENTOS RESULTO FÁCIL

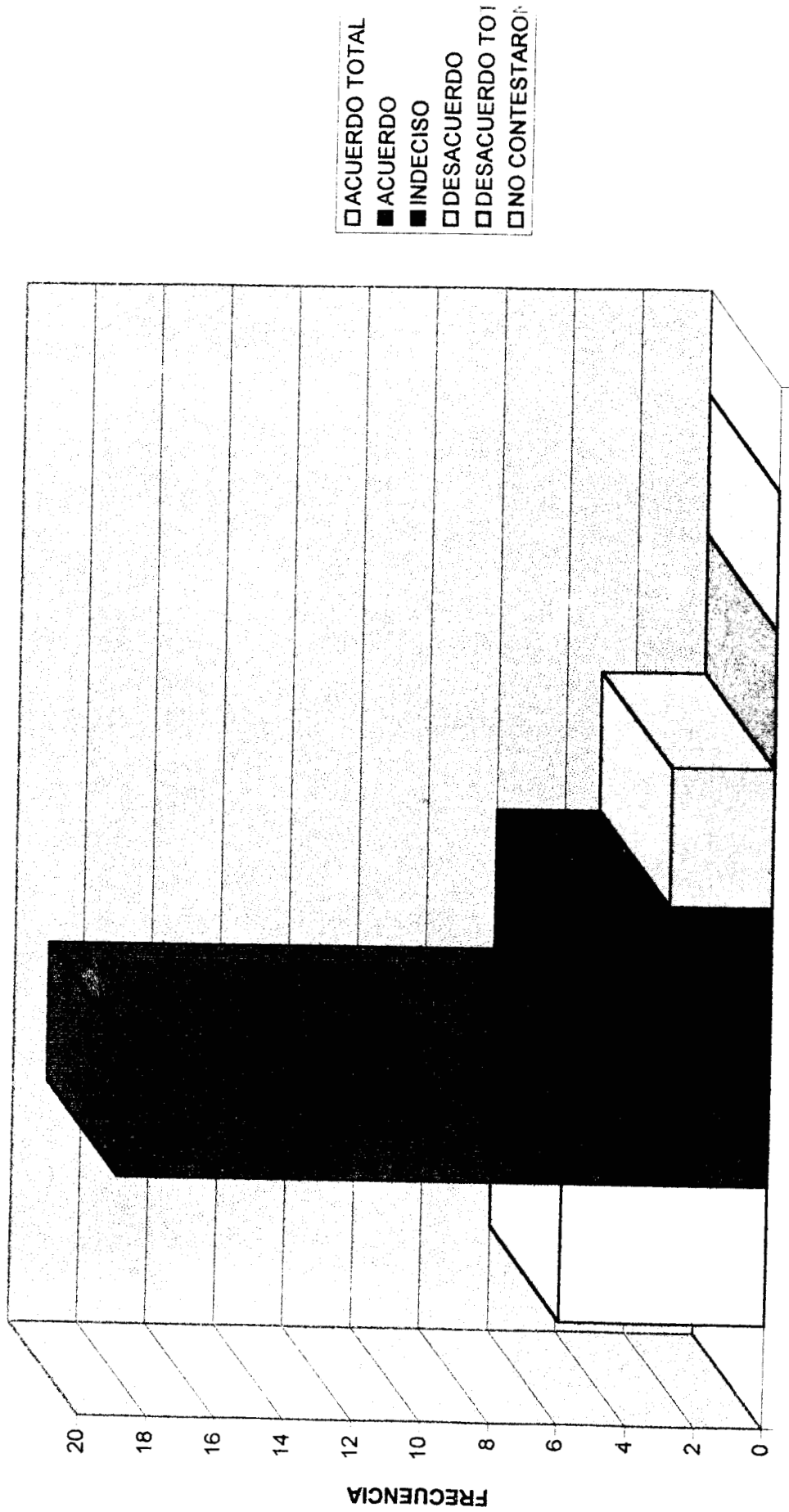
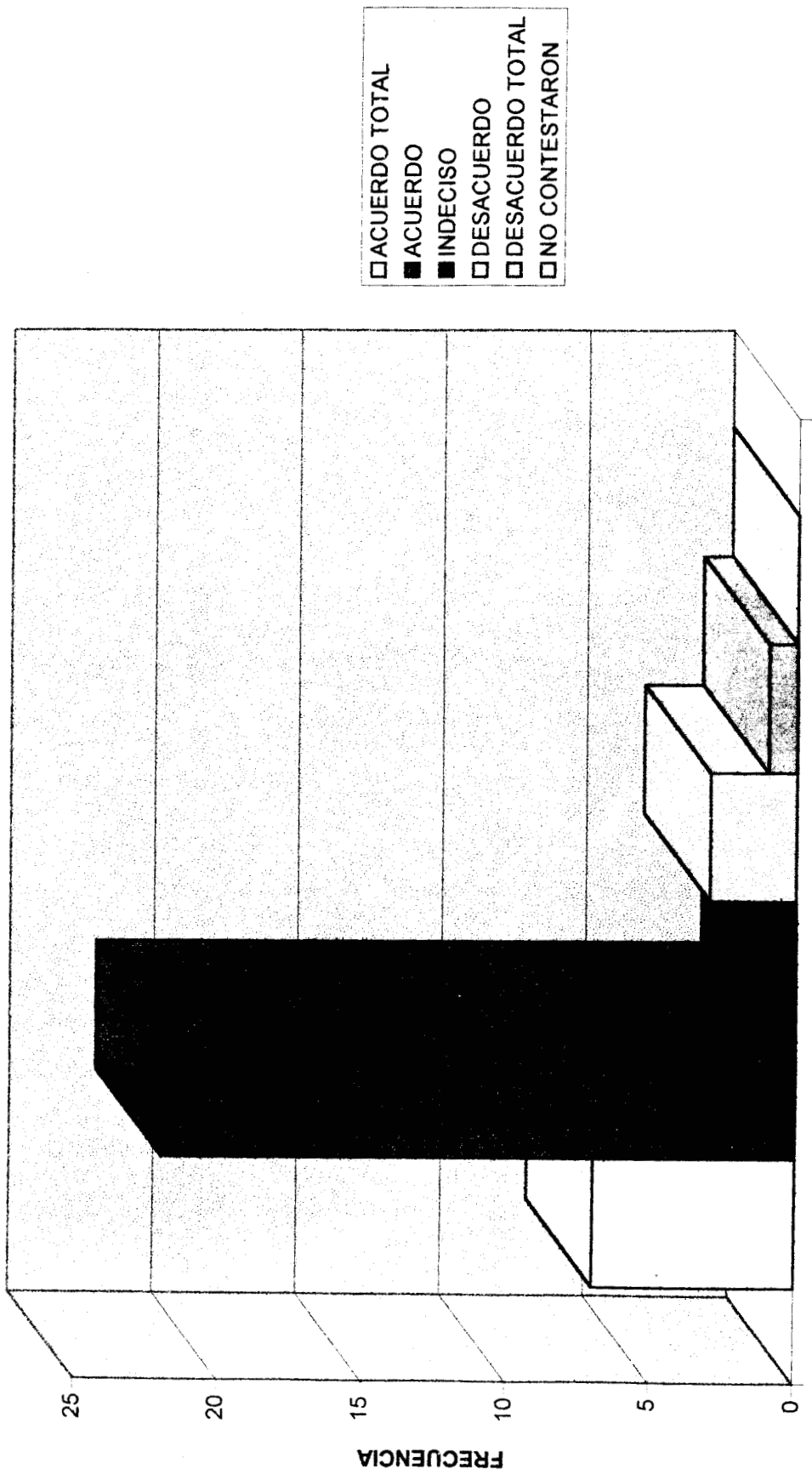


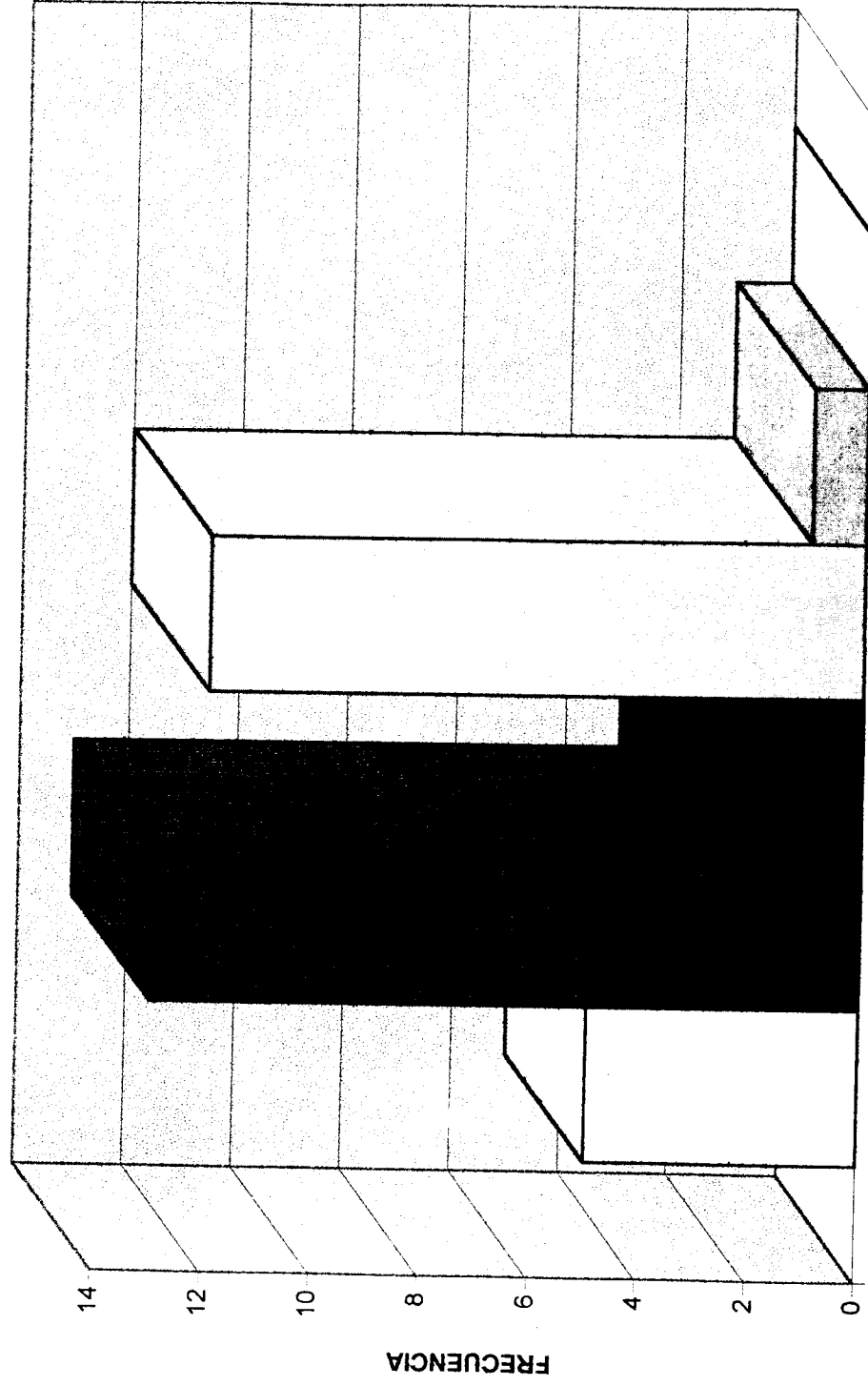
GRÁFICO 14

**S.6 LA PRUEBA SOBRE EL PUESTO ME PARECIÓ SENCILLA**



**GRÁFICO 15**

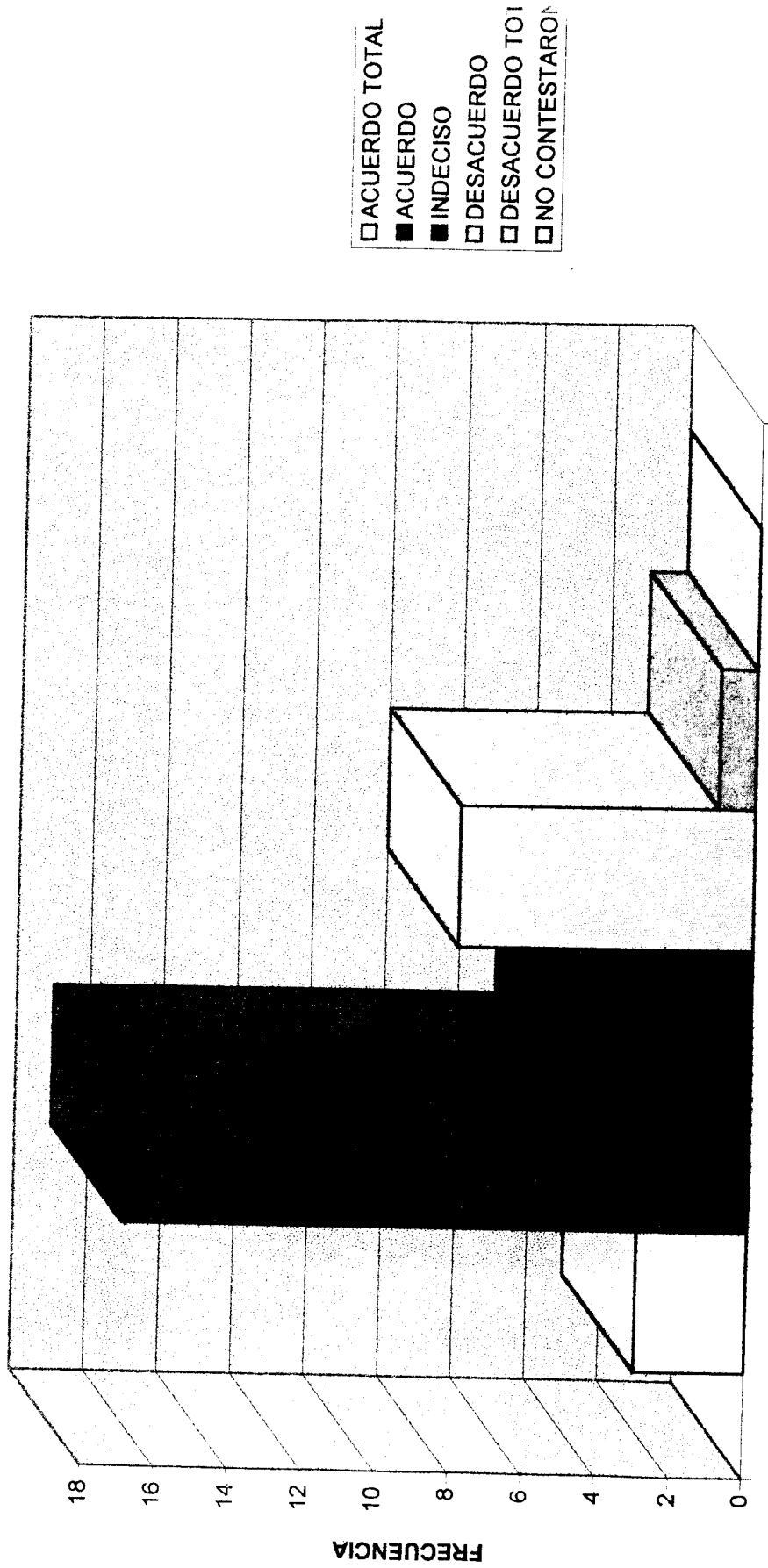
7, LA ENTREVISTA INICIAL ME PERMITIÓ CONOCER A LA EMPRESA



- ACUERDO TOTA
- ACUERDO
- INDECISO
- DESACUERDO
- DESACUERDO T
- NO CONTESTAR

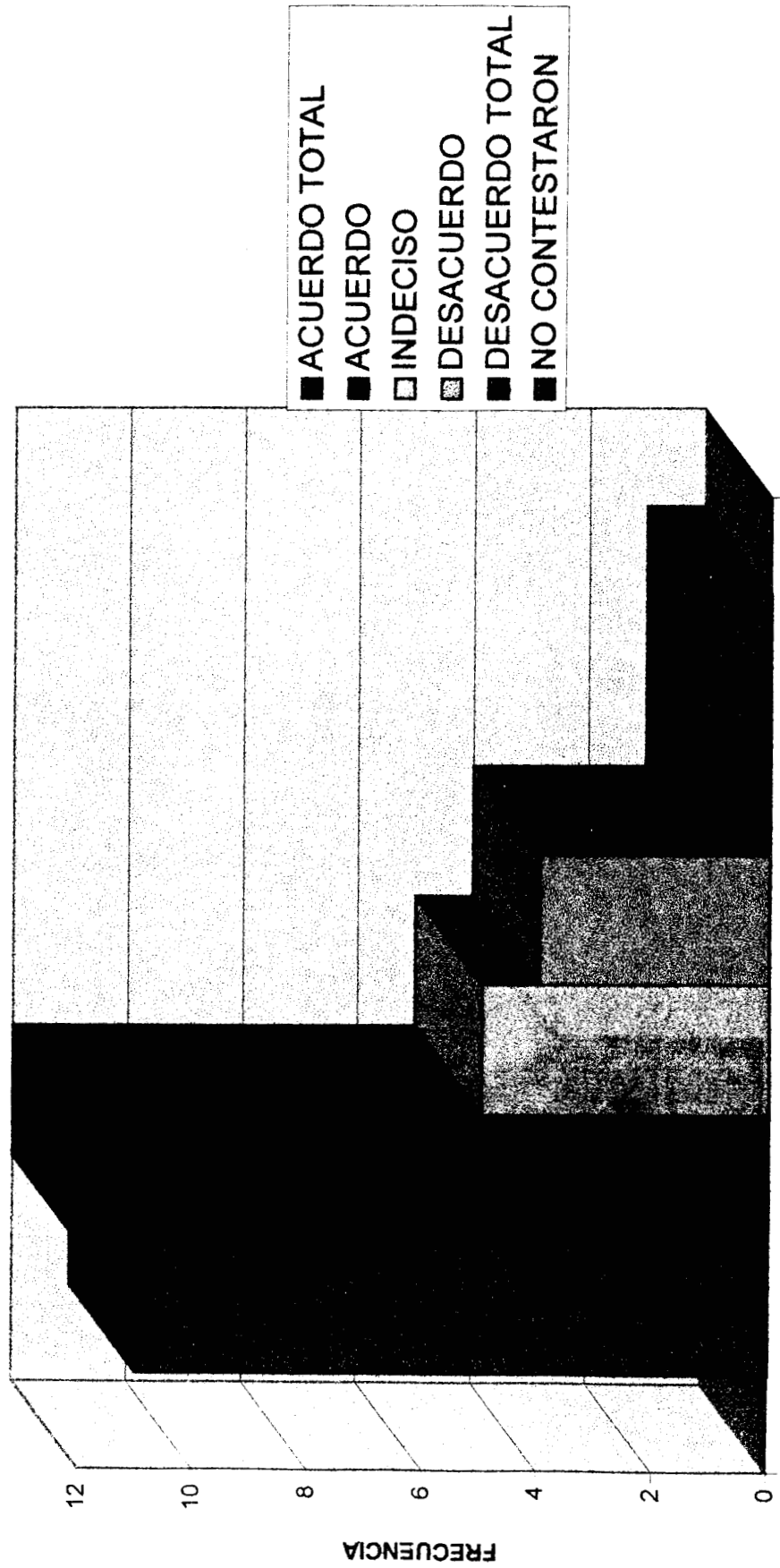
1  
GRÁFICO 16

**9, LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN ME PERMITIÓ CONOCER LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**



**GRÁFICO 17**

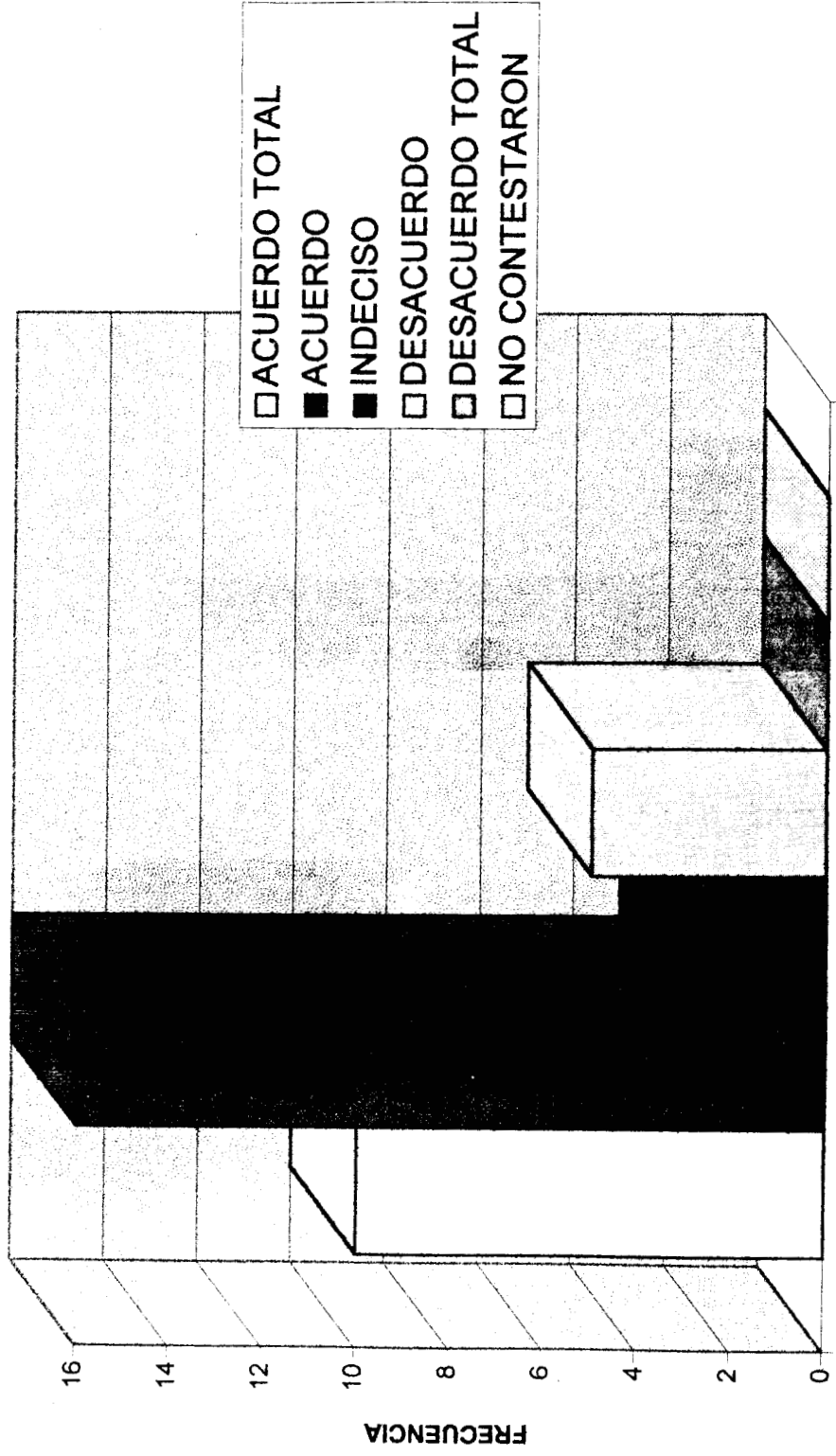
**S, 10 LA SELECCIÓN DE INDIVIDUOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ES LA MEJOR OPCIÓN PARA OCUPAR UNA VACANTE**



**GRÁFICO 18**

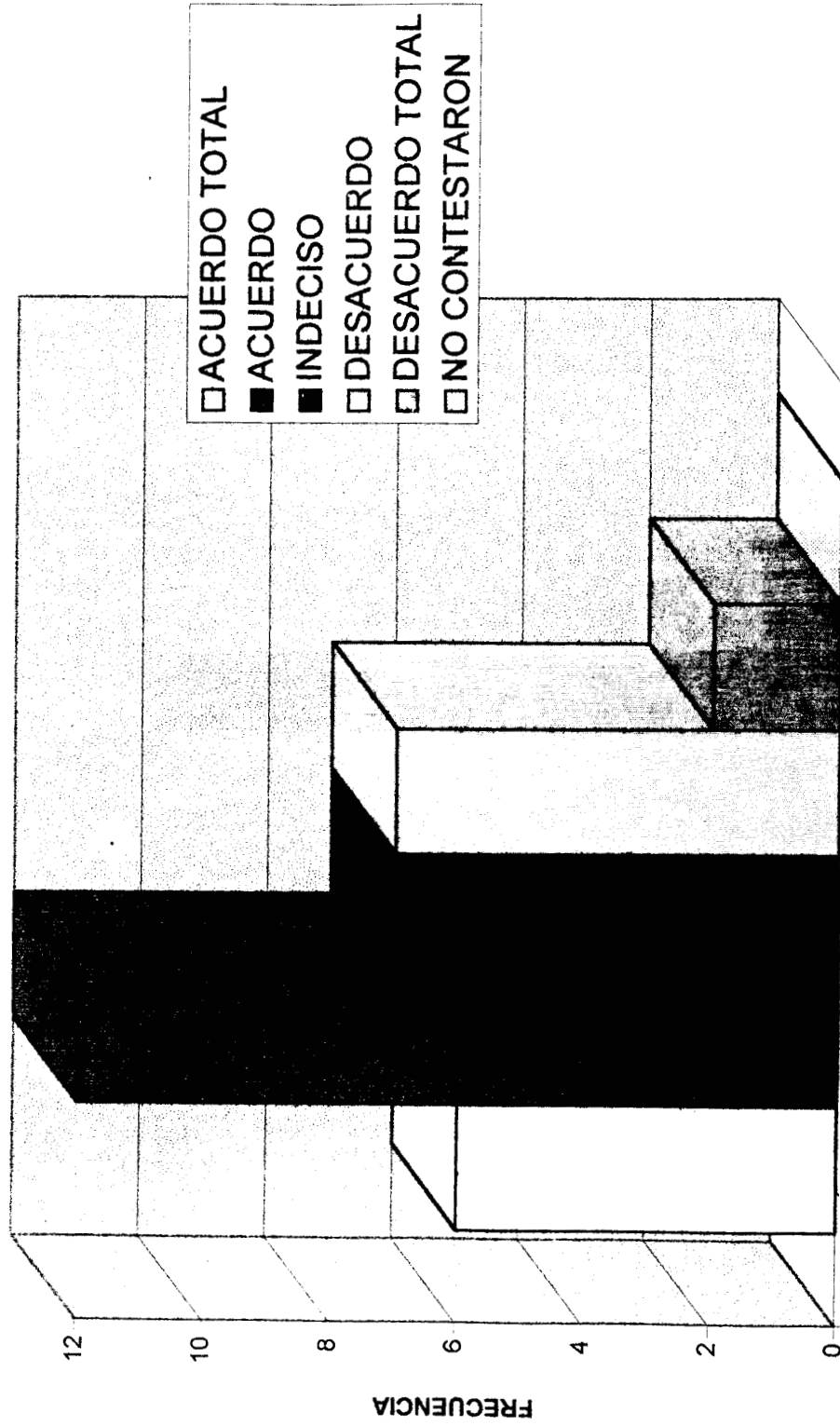


**S.12 LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN ME DIO UNA IMAGEN DE AGRADABLE DEL AMBIENTE DE TRABAJO**



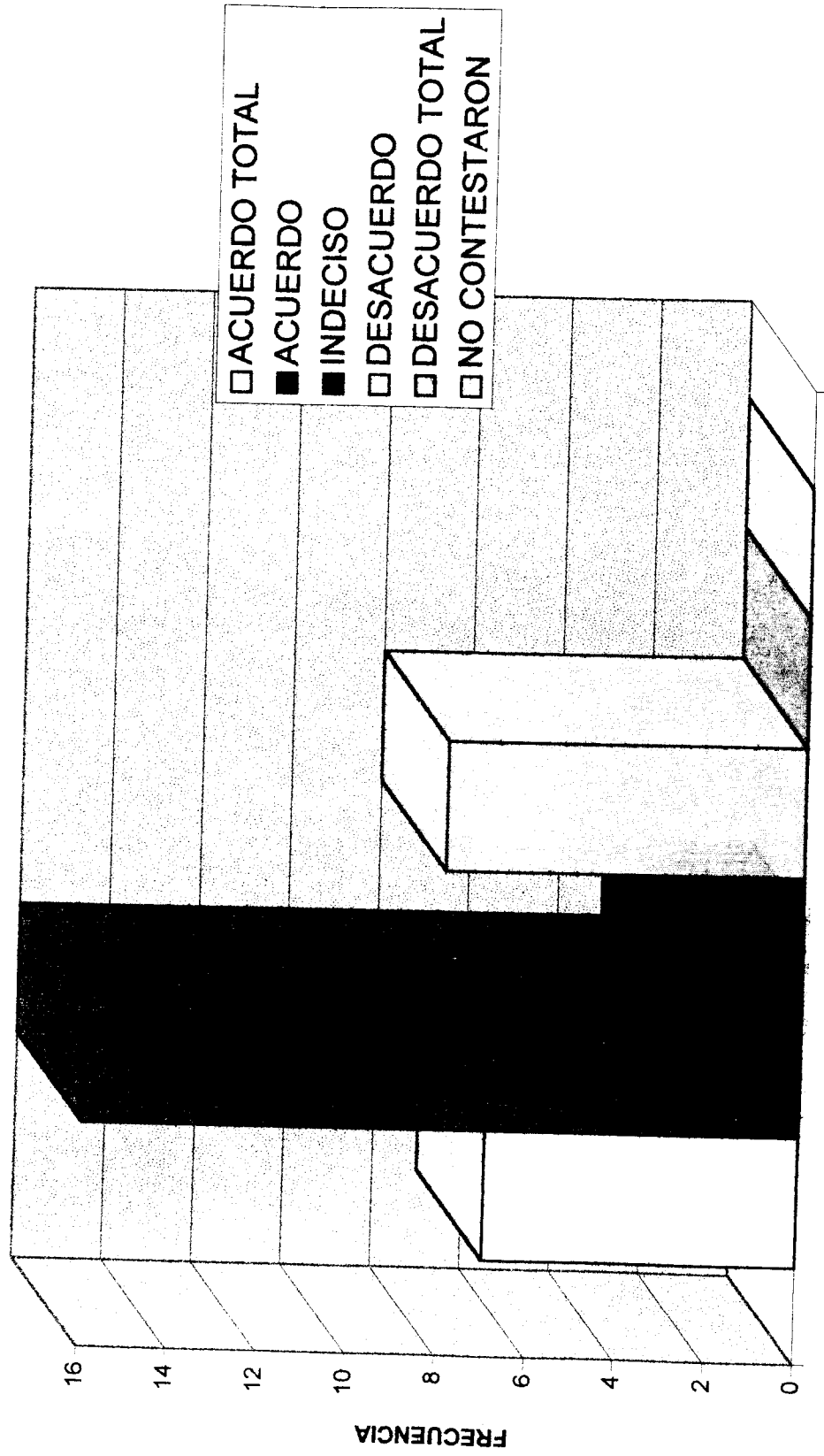
**GRÁFICO 19**

**S,13 EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN ME OFRECIERON POSIBILIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL**



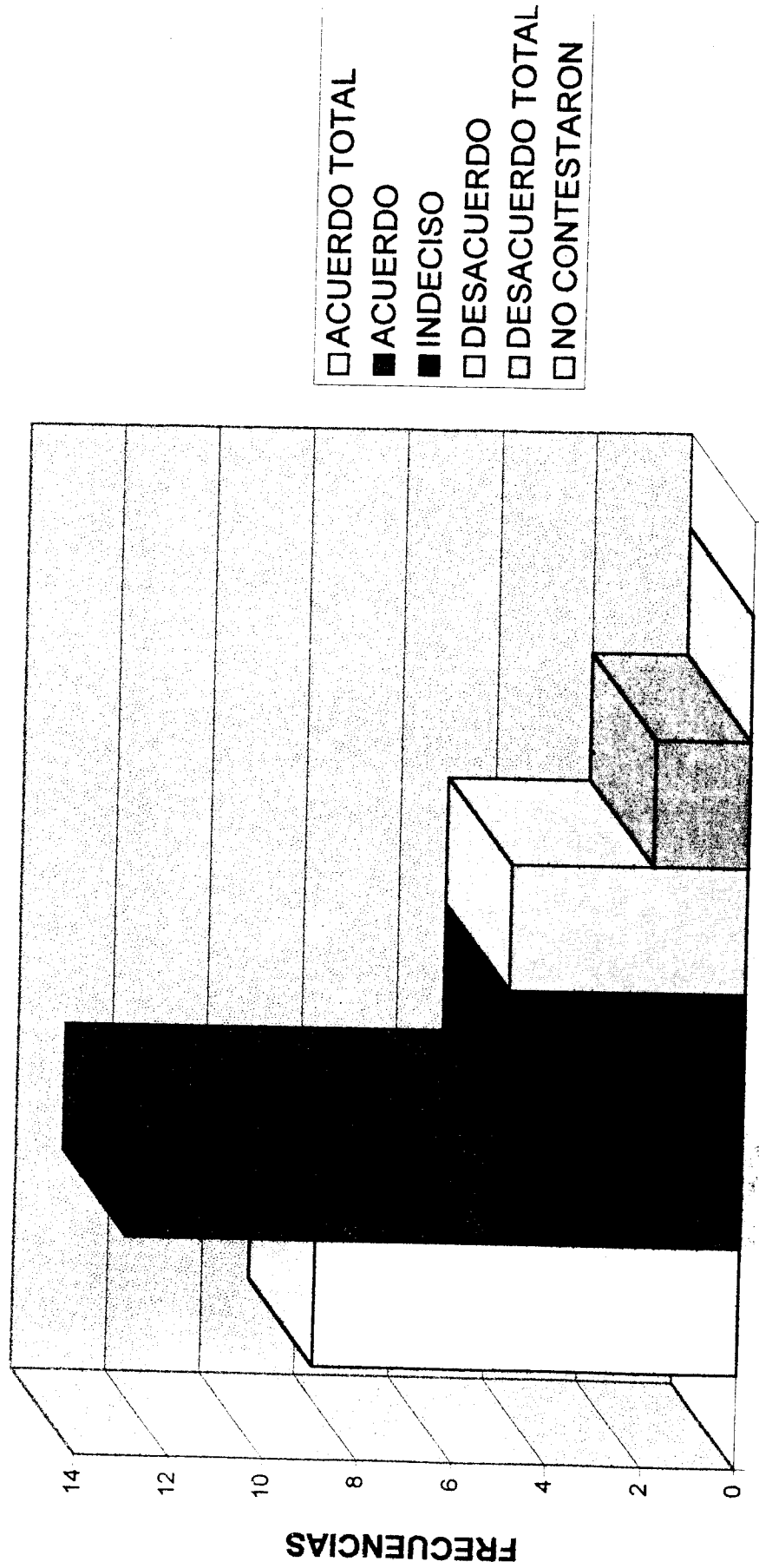
**GRÁFICO 20**

**S, 14 EL EXAMEN MEDICO ES MUY IMPORTANTE PARA SELECCIONAR A UN INDIVIDUO**



**GRÁFICO 21**

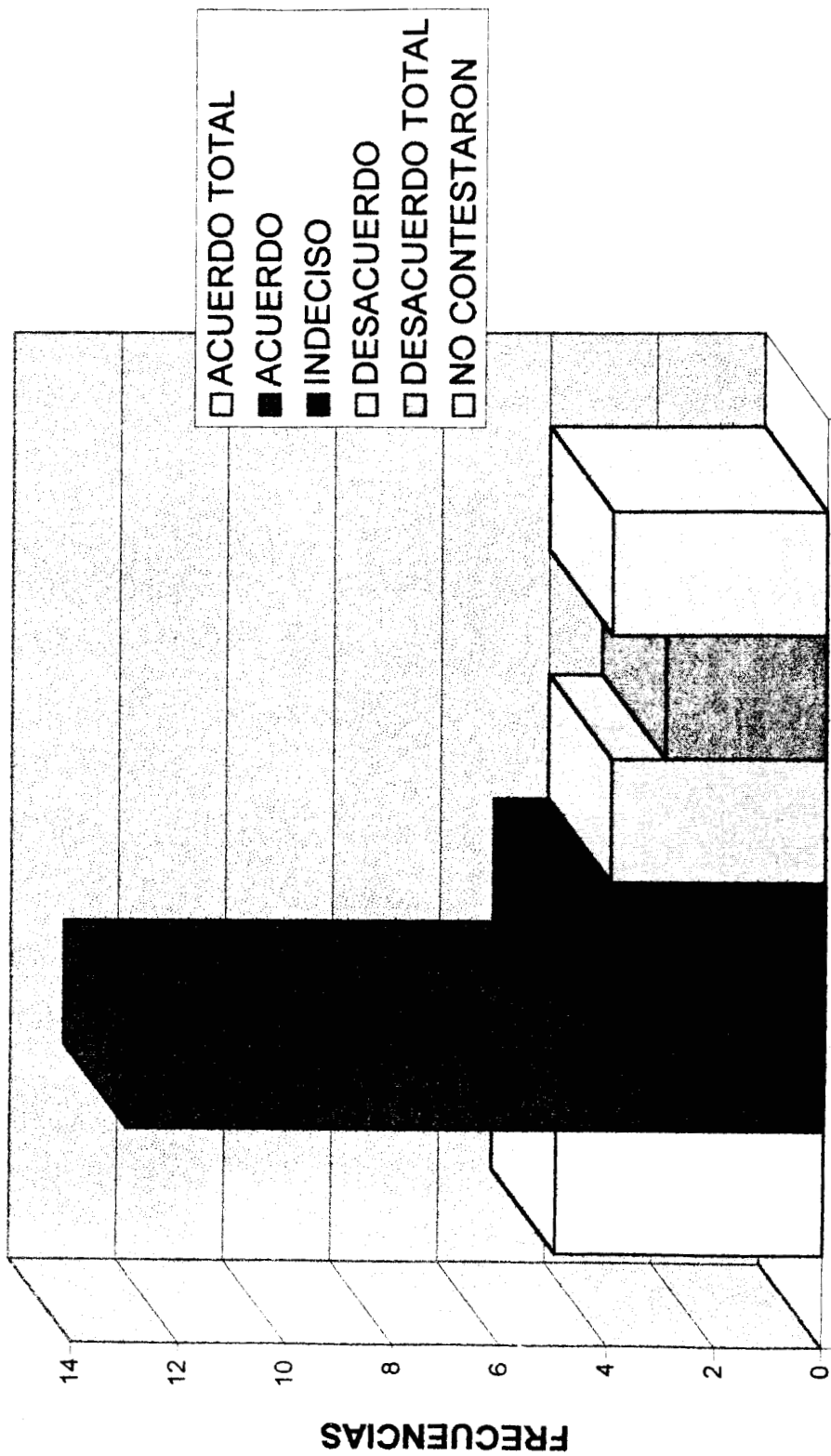
**S, 15 LAS PRUEBAS QUE ME APLICARON SOBRE EL PUESTO SI SE RELACIONAN  
CON MIS ACTUALES ACTIVIDADES**



1

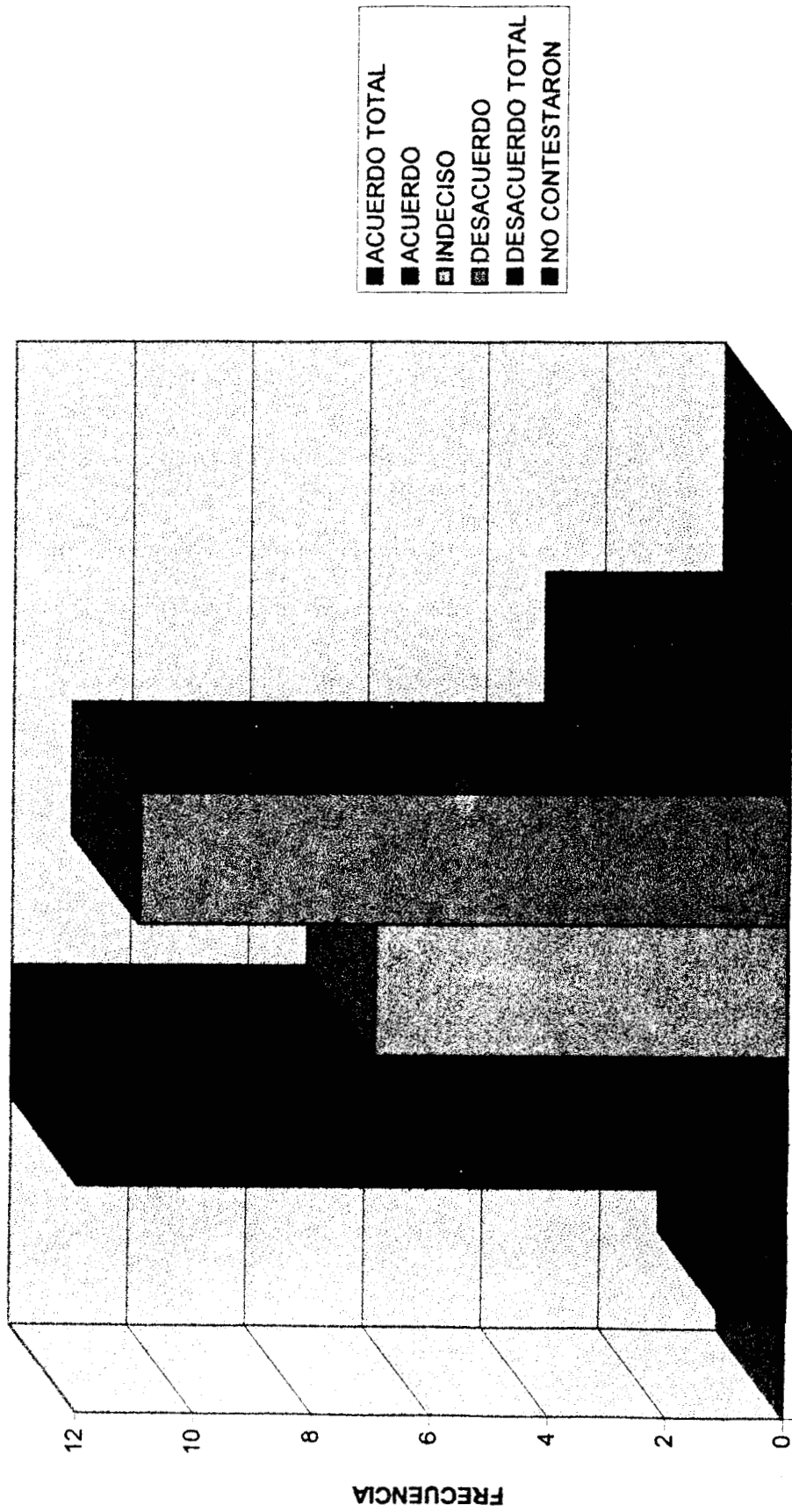
**GRÁFICO 22**

**S,16 LAS PRUEBAS QUE ME APLICARON SOBRE EL PUESTO SE  
RELACIONAN CON LAS ACTIVIDADES DEL MISMO**



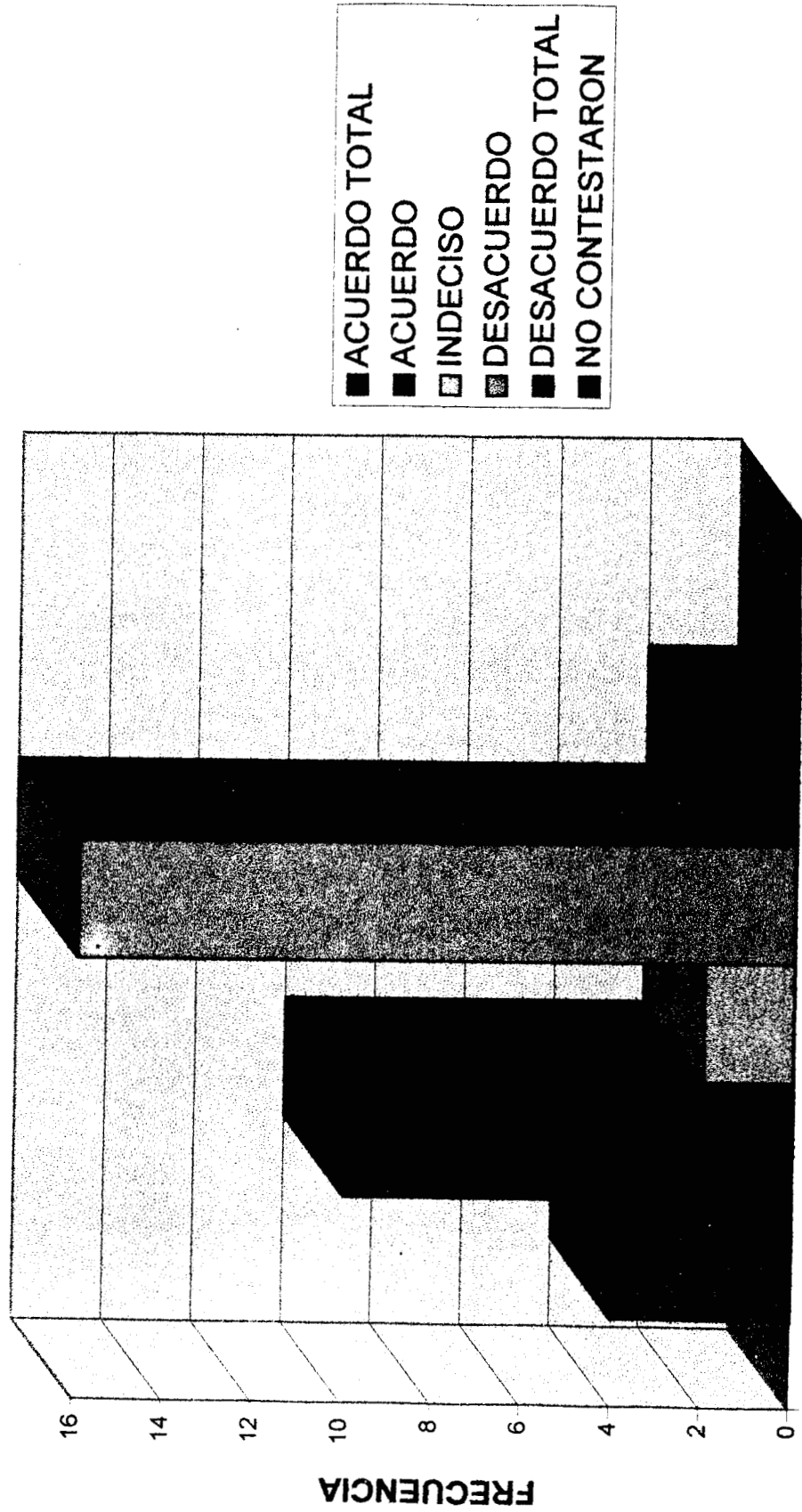
**GRÁFICO 23**

**R.5 LA SOLICITUD DE EMPLEO REFLEJA LAS CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO QUE SE OFRECE**



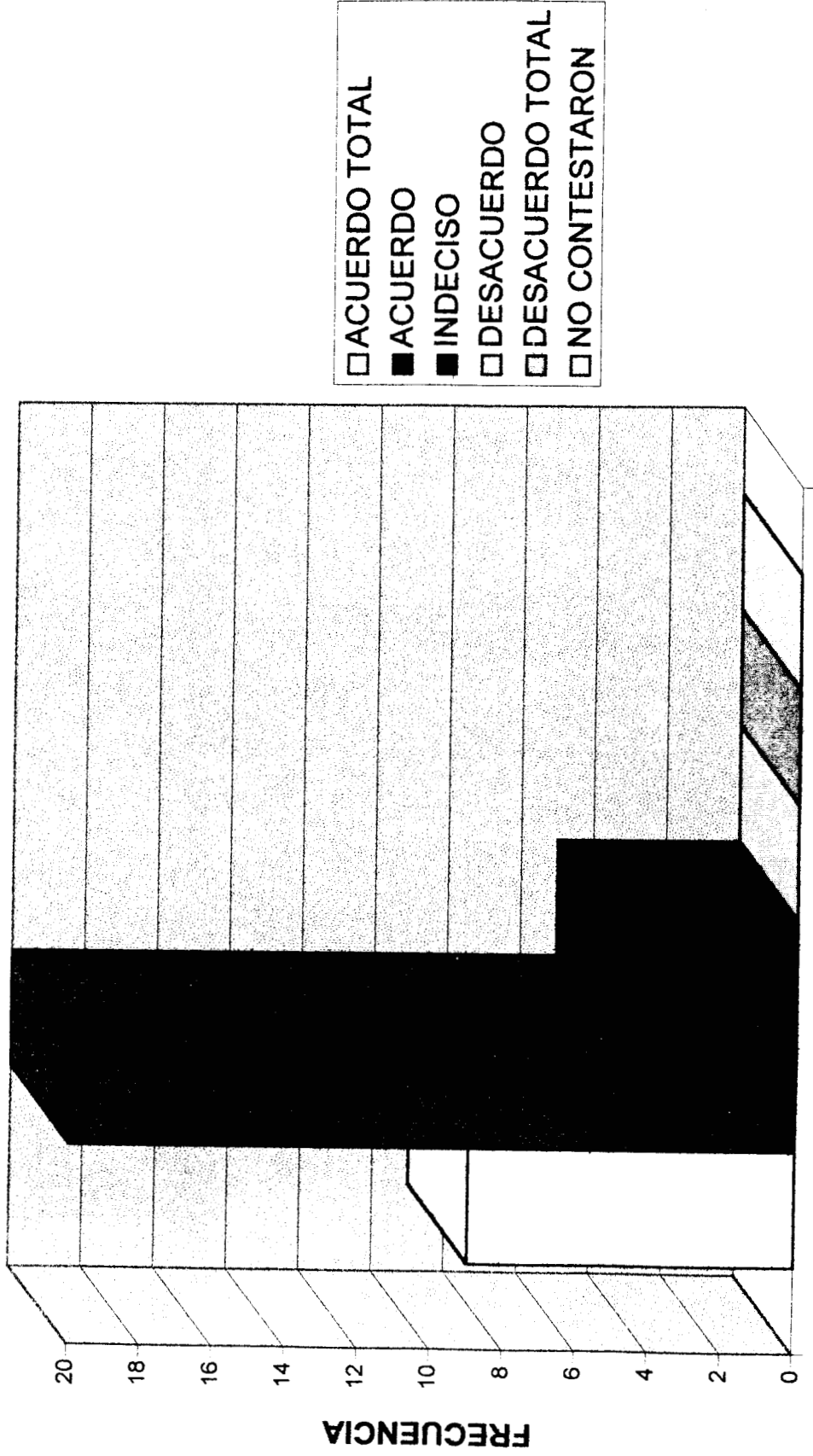
**GRÁFICO 24**

**R.8. LOS ANUNCIOS EN EL PERIÓDICO DESCRIBEN ADECUADAMENTE EL PUESTO VACANTE**



**GRÁFICO 25**

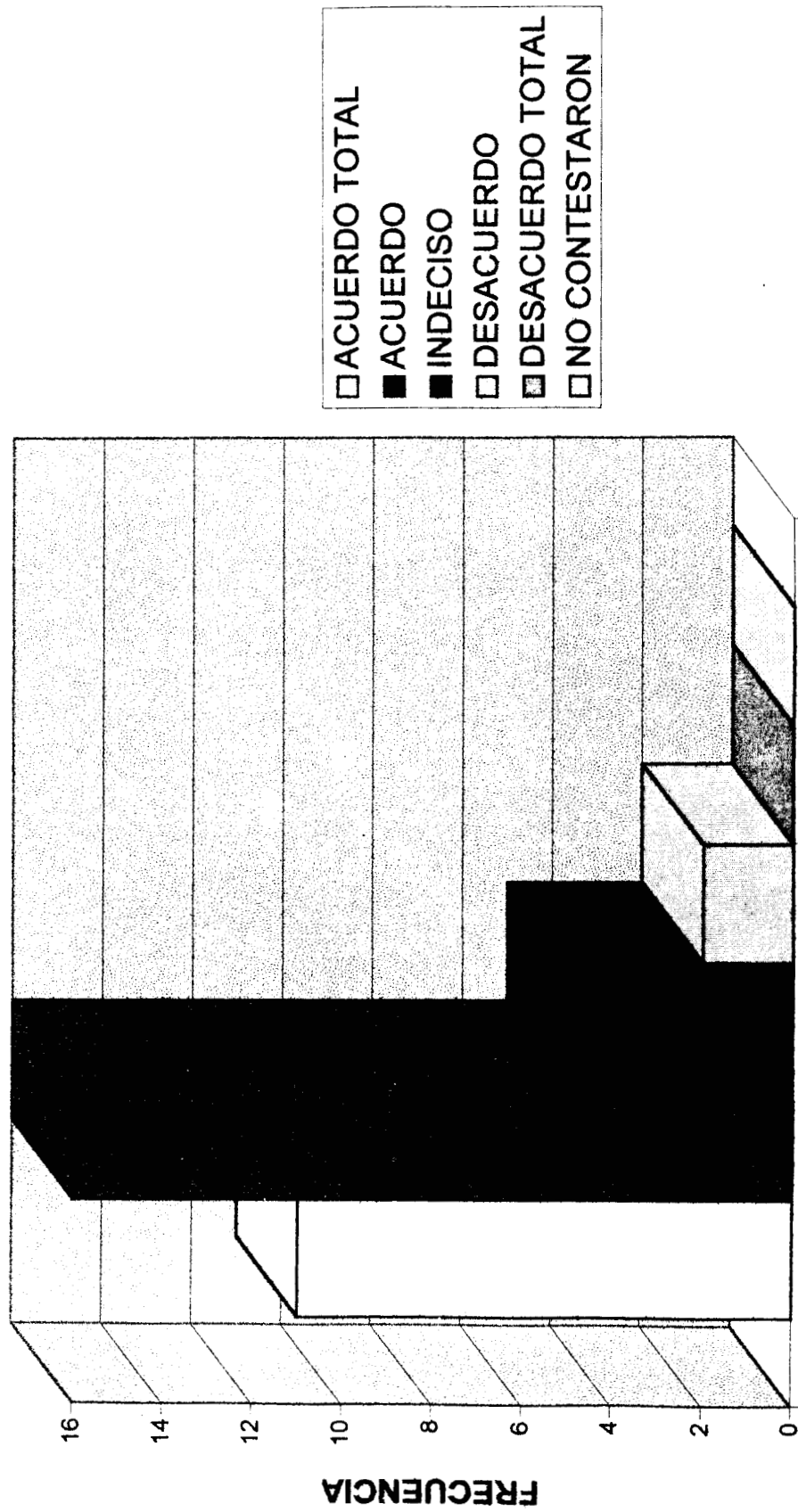
**S,1, LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN RESULTO AMENA**



**GRÁFICO 26**



**S.2, LAS PRUEBAS APLICADAS REFLEJAN LAS APTITUDES DEL ASPIRANTE  
PARA EL EMPLEO**



**GRÁFICO 27**

## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

- Cursos tomados en la empresa capacitadora PRO-INDUSTRIA: *Proceso de reclutamiento y selección de personal; Pruebas psicométricas y técnicas de contratación de personal.*
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal.* México: Prentice-Hall.
- Dunnette, M.-Kirchner, W. (1997). *Psicología industrial.* México: Trillas.
- Mendenhall, W.-Reinmuth, J.(1981). *Estadística para administración y economía.* México: Iberoamérica.
- Milkovich, G.-Boudreau, J.(1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia.* México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Nadelsticher Mitrani, Abraham. (1983) *Técnicas para la construcción de cuestionarios de aptitudes y opción múltiple.* México: Instituto Nacional de Ciencias Penales.
- Rosado, M.(1996) *Cinco estudios de estadística para la evaluación.* México. Centro Nacional De La Evaluación para la educación Superior, A.C.
- Rosado, M. *Sistema experto para investigación.* México: Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Sherman, A.- Bohlander, G.(1994). *Administración de los recursos humanos.* México: Iberoamérica.
- Siegel, Sidney. (1975) *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta.* México: Trillas

- **Taller de Análisis de Sistemas Administrativos. Impartido en la UAM Iztapalapa por la profesora, Mercedes Margarita Ibarra Puig.**

-Werther, W. - Davis, K.(1995). *Administración de personal y recursos humanos.*  
**México: McGraw-Hill.**

