

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa

152830

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN:

✓ "Principales Obstáculos a los  
que se enfrentan los  
egresados de Instituciones  
públicas para introducirse al  
mercado de trabajo"

✓ Carmona López Ma. Ivonne

89332285

✓ Lic. Admón. de Empresas

1994

152830

*Este trabajo se realizó con el propósito de determinar cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan los egresados de universidades públicas de la carrera de administración, para ello consideramos tres factores fundamentales, que son :*

- *Nivel de preparación*
- *Competencia*
- *Políticas de selección .*

*Para poder determinar si estos factores eran fundamentales, se recurrieron a la bibliografía relacionada con el tema, posteriormente se realizó una investigación que se compuso de :*

- *Aplicación de cuestionarios a una muestra determinada.*
- *Análisis estadístico.*
- *Interpretación de los datos*
- *Conclusiones.*

6-11  
*Una vez realizado todo lo anterior, y en base a los resultados obtenidos hemos llegado a la conclusión, que solamente el nivel de preparación es el principal obstáculo al que se enfrenta el egresado para poder conseguir empleo.*

*En base a las necesidades del actual mercado de trabajo y de la preocupación que existe entre los futuros egresados de la carrera de administración, hemos determinado que la investigación tenga como objetivo el buscar cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrentan los egresados.*

*Dicha investigación se realizó en la Ciudad de México y Area Metropolitana, dividiendo la muestra en dos partes iguales, para empresas y agencias de colocación*

*Después del análisis realizado se determinó que los principales obstáculos que se tenían que salvar para poderse incorporar al mercado de trabajo son : las políticas de selección, la competencia y el nivel de preparación.*

*La importancia de la investigación radica en que no existen muchos datos sobre este tema en particular, y que los datos que arroje serán de suma importancia para todos los futuros profesionales de la administración, ya que con ello, podrán darse cuenta de cuales son sus principales debilidades, y con esto poder tomar las medidas correctivas necesarias para así poder aspirar a algo más.*

*Los resultados obtenidos darán un amplio panorama de las posibilidades reales que tiene un recién egresado de la carrera de administración para poder formar parte de cualquier organización y poder desempeñar en ella funciones administrativas, aplicando los conocimientos adquiridos durante su preparación profesional .*

## **RECLUTAMIENTO.**

### **DEFINICION DE RECLUTAMIENTO.**

*Se llama reclutamiento "al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes"<sup>1</sup>. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. De esta forma se obtiene un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo empleado o empleados que requiera la empresa.*

*En la mayoría de las empresas el departamento de personal o de Recursos Humanos es el encargado de desempeñar la función de reclutamiento. Los métodos de reclutamiento son muy variados; por ejemplo, el reclutador que opera en México no se encuentra sometido a ciertas limitaciones legales específicas, salvo las restricciones obvias que obligan a actuar de manera ética y veraz. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales para el reclutamiento, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluyen cada vacante.*

### **ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO EN MEXICO.**

*Antiguamente al reclutamiento se le consideraba como un reflejo de la oferta y la demanda. Regularmente el reclutamiento se llevaba a cabo en la entrada de la fábrica donde se concentraba una gran formación de solicitantes que buscaban trabajo. De boca en boca se difundía la noticia de que la empresa necesitaba*

*empleados. Para los trabajos que requerían algún grado de capacidad o entrenamiento, a veces se utilizaba avisos o agencias privadas para conseguir candidatos. Posteriormente los gobiernos organizaron las oficinas estatales o bolsas de trabajo para reclutar trabajadores.*

*Durante la década de los 70's han habido modificaciones legales significativas que han impuesto cambios dramáticos en las prácticas de reclutamiento; por ejemplo, en México y otros países de América Latina es obligatorio capacitar a los trabajadores en la empresa; como consecuencia de esto, el reclutamiento se ha abocado a localizar candidatos potenciales, quienes con el entrenamiento adecuado pueden llegar a ser calificados.*

#### **PROCESO DE RECLUTAMIENTO.**

*El proceso de reclutamiento incluye ~~varios pasos a seguir~~:*

*1.- En primer lugar, el reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección (solicitudes específicas). La planeación de recursos humanos es muy útil, ya que permite identificar las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.*

*2.- En segundo lugar, el reclutador deberá identificar los requerimientos del puesto, dichos requerimientos se obtienen mediante la información obtenida tanto del análisis del puesto como del gerente que haya solicitado el nuevo empleado.*

3.- *En tercer lugar, se dá inicio a la búsqueda de candidatos mediante los diferentes métodos de reclutamiento, para finalmente obtener un conjunto de solicitantes satisfactorios.*

#### **FUENTES DE SOLICITANTES.**

*El desarrollo de fuentes de solicitantes requiere una coordinación considerable con la planeación de los recursos humanos. Se debe analizar el mercado de mano de obra para determinar en dónde se pueden localizar las capacidades específicas, y se necesita tomar decisiones acerca de qué universidades y ciudades se deben contactar o visitar, en dónde se debe colocar la publicidad y quién debe llevar a cabo el reclutamiento.*

*Básicamente existen dos fuentes principales para cada vacante de puestos en una compañía: fuentes internas y externas.*

*Fuentes internas: En las fuentes internas se consideran empleados actuales de la empresa para llenar puestos abiertos mediante transferencia o ascenso. Para reclutar de esta fuente se debe contar con un sistema de promoción interno. Este sistema debe utilizarse como una gran ayuda en el reclutamiento.*

*En algunos países como en el caso de México, la promoción del personal se encuentra reglamentada por la Ley Federal del Trabajo. Los empresarios tienen la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, teniendo por objeto:*

*I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.*

*II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.*

*III.- Prevenir riesgos de trabajo.*

*IV.- Incrementar la productividad.*

*V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.*

*Sobre los derechos de preferencia, antigüedad y ascenso, se mencionan los artículos que reglamentan esta condición:*

*ART. 154. Los patrones estarán obligados a preferir en igualdad de circunstancias a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean; a quienes le hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo; a quienes no teniendo ninguna otra fuente de ingreso económico tengan a su cargo una familia y a los sindicalizados respecto de quienes no lo esten.*

*Si existe contrato colectivo y éste contiene cláusula de admisión, la preferencia para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación se regirá por lo que disponga el contrato colectivo y el estatuto sindical.*

*Se entiende por sindicalizado a todo trabajador que se encuentre agremiado a cualquier organización sindical legalmente constituida.*

*ART. 155. Los trabajadores que se encuentren en los casos del artículo anterior y que aspiren a un nuevo vacante o de nueva creación, deberán presentar una solicitud a la empresa o establecimiento indicando su domicilio y nacionalidad, si tienen a su cargo una familia y quiénes dependen económicamente de ella, si prestaron servicios con anterioridad y por qué tiempo, la naturaleza del trabajo que desempeñaron y la denominación del sindicato al que pertenezcan, a fin de que sean llamados al ocurrir alguna vacante o de crearse el puesto, comprobando la causa en que funden su solicitud.*

*ART. 156. De no existir contrato colectivo o no contener el celebrado la cláusula de admisión, serán aplicables las disposiciones contenidas en el primer párrafo del artículo 154, a los trabajadores que habitualmente sin tener el carácter de trabajadores de planta, prestan servicios en una empresa o establecimiento, supliendo las vacantes transitorias o temporales y a los que desempeñen trabajos extraordinarios o para obra determinada, que no constituyan una actividad normal o permanente de la empresa.*

*ART. 157. El incumplimiento de las obligaciones contenidas en los artículos 154 y 156 dá derecho al trabajador para solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le otorgue el puesto correspondiente o se le indemnice con el importe de tres meses de salario. Tendrá además derecho a que se le paguen los salarios a que se refiere el párrafo segundo del artículo 48.*

*ART. 158. Los trabajadores de planta y los mencionados en el artículo 156 tienen derecho en cada empresa o establecimiento a que se determine su antigüedad.*

*Una comisión integrada con representantes de los trabajadores y del patrón formulará el cuadro general de las antigüedades, distribuido por categorías de cada profesión u oficio y ordenará se le dé publicidad. Los trabajadores inconformes podrán formular objeciones ante la comisión y recurrir la resolución de ésta ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.*

*ART. 159. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonadamente, por el trabajador de la categoría inmediatamente inferior, del respectivo oficio o profesión.*

*Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquélla en que ocurra la vacante, el ascenso*

*corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.*

*ART. 160. Cuando se trate de vacantes menores de treinta días, se estará a lo dispuesto en el párrafo primero del artículo anterior.*

*Como se puede observar, en este caso la Ley es sumamente clara al desarrollar todo un proceso que delinea y dá preferencia al reclutamiento interno.*

*Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132 fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y en igualdad de circunstancias, al que tenga a su cargo a una familia.*

*Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente.*

*En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta Ley, se establecerá la forma en que deberá acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.*

**Fuentes Externas.- Las fuentes externas son numerosas y a continuación se mencionan las fuentes básicas:**

**1. Anuncios:**

- periódicos (clasificados y desplegados).
- revistas técnicas.
- correo.
- radio y televisión.
- carteles.

**2. Agencias de empleo:**

- públicas.- Administradas y sostenidas por el Gobierno (Federal y Estatal).
- privadas.- Locales, nacionales o afiliadas.

**3. Universidades y demás instituciones educativas:**

- grupos de egresados.
- oficinas de colocación de alumnos o bolsas de trabajo.

**4. Candidatos espontáneos.**

**5. Recomendaciones de los empleados de la empresa.**

*En un estudio realizado en E.U., se encontró que desde las perspectivas de quién busca empleo, los métodos más frecuentes por los que se obtienen trabajos fueron, en orden de importancia: solicitud directa al empleador, pedir a los amigos y parientes información y contestar anuncios de periódicos. Desde el punto de vista del empleador las fuentes más productivas son: la publicidad, el reclutamiento en las escuelas y las agencias de empleo en ese orden, aunque se considera que el reclutamiento en las escuelas es menos costoso que obtener solicitantes por medio de agencias.<sup>2</sup>*

#### **ANUNCIOS.**

*La publicidad en periódicos y en publicaciones comerciales y profesionales es un método de creación de fuentes de solicitantes. La publicidad es un importante elemento en cualquier estrategia de reclutamiento, simplemente por la necesidad de comunicar ampliamente el hecho de que existen vacantes. Tales publicaciones pueden tener lectores a nivel local, regional, nacional o aún internacional. 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. Son la forma más común de solicitar empleados.*

*Cuando se intentan localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas o periódicos profesionales, o en otras publicaciones apropiadas que aparezcan en áreas donde existan concentraciones altas de los expertos que se buscan. Algunos anuncios son ciegos, es decir, no indican quien los ha colocado. Esto permite al personal preprobar a los solicitantes y eliminar*

*rápidamente a los que no parezcan llenar los requisitos deseados; el defecto de los anuncios está en que no existe control de las respuestas obtenidas, es decir, puede producirse una gran cantidad de solicitantes, o por el contrario encontrar escasa respuesta.*

### *AGENCIAS DE EMPLEO.*

*El reclutador también puede recurrir a los servicios de compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías son llamadas comúnmente agencias de empleo.*

*Dichas agencias de empleo pueden dividirse en:*

- Públicas.*
- Privadas.*

*De acuerdo con una investigación a nivel nacional realizada en E.U., el 21 % de las personas que buscan empleo utilizan agencias de empleo privadas como un método para obtener empleo. <sup>3</sup>*

*Ya sea operando públicamente o en forma privada, las agencias de empleo proporcionan un servicio útil tanto al individuo que busca empleo como a la organización que solicita empleados, ya que dichas agencias establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.*

*Las compañías informan a la agencia de sus requerimientos con cierto detalle, a fin de que pueda realizar un trabajo de selección preliminar. El mejoramiento de la eficiencia del candidato es obvio; su búsqueda disminuye considerablemente y sabe que las organizaciones a las cuales se les recomienda tienen plazas vacantes que necesitan sus habilidades generales. El empresario también se beneficia; cuenta con una corriente de candidatos que se hayan activamente en busca de trabajo y que además, han sido preseleccionados para los puestos vacantes.*

*El pago a la agencia puede provenir de la compañía o del candidato; una tarifa común es satisfacer a la agencia el equivalente a un mes de sueldo, o en algunos casos 10% del ingreso anual del empleado.*

#### *Agencias de empleo públicas.*

*Las compañías se dirigen a las agencias públicas como a una fuente de abastecimiento en grados muy distintos, generalmente tienden a dirigirse a ellas cuando otras fuentes no han podido satisfacer sus necesidades.*

*Los gerentes de personal y los funcionarios de reclutamiento se enfrentan a decisiones claves en cuanto a qué tanto han de utilizar estos servicios públicos; algunos opinan que pueden delegar esta responsabilidades de búsqueda y selección a las agencias, mientras que otros opinan que hacer uso de las agencias sería una pérdida de control en sus propias actividades de empleo.*

*Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables, en tanto que algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos; otras refieren a un grupo de personas no clasificadas para que el contratante efectúe la selección.*

*En México se ha establecido por Ley el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Este servicio nacional, se encuentra a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), como organismo descentralizado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, teniendo los siguientes objetivos:*

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;*
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;*
- III. Organizar, promover y supervisar la captación y el adiestramiento de los trabajadores; y*
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.*

*La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tiene asignadas para lograr sus objetivos las funciones de:*

*I. En materia de empleos:*

- a) Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y del subempleo de la mano de obra rural y urbana.*
- b) Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimando su volumen y sentido de crecimiento.*
- c) Formular y actualizar permanentemente el Catálogo Nacional de Ocupaciones en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.*
- d) Promover, directa o indirectamente, el aumento de las oportunidades de empleo.*
- e) Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución.*
- f) Proponer lineamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de mano de obra.*
- g) Proponer la celebración de convenios en materia de empleos, entre la Federación y las Entidades Federativas.*
- h) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamento encomiendan a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.*

*II: En materia de colocación de trabajadores:*

- a) Encauzar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieran sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados, por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más idóneos.*

- b) Autorizar y registrar, en su caso, el funcionamiento de agencias privadas que se dediquen a la colocación de personas.*
- c) Vigilar que las entidades cumplan las obligaciones que les impongan la Ley, reglamentos y disposiciones administrativas de las autoridades laborales.*
- d) Intervenir, en coordinación con las respectivas Unidades Administrativas de las Secretarías de Gobernación, de Patrimonio y Fomento Industrial, de Comercio y de Relaciones Exteriores, en la contratación de los nacionales que vayan a prestar un servicio al extranjero.*
- e) Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores; entre la Federación y las Entidades Federativas.*
- f) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esa materia.*

*Agencias de empleos privadas.*

*Las agencias privadas no tienen los objetivos de servicios públicos característicos de las agencias públicas; estas agencias contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante.*

*Estas firmas en su mayor parte proporcionan personal de oficina, técnico, semiprofesional o altamente especializado, algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos.*

*Las prácticas de operación de esas compañías han sido cuestionadas a nivel ético, y en ocasiones se les ha acusado de practicar la "piratería institucional". Los agentes de estas entidades han sido severamente criticados como "piratas de personal", "cazadores de cabezas", "invasores", y "ladrones de cadáveres", pero ellos se defienden como "reclutadores de ejecutivos", "exploradores de talentos" y "especialistas en personal"; sin embargo, desde las últimas décadas han venido a la existencia cada vez más firmas, lo cual es un índice de su amplia aceptación.*

#### **UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

*Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios; muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de sencillamente colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores, profesionales y alumnos.*

*Generalmente los encargados de las bolsas de trabajo de las universidades son los mejores contactos, aunque muchas compañías tratan de mantener contactos cercanos con los miembros de la facultad en áreas clave de la enseñanza.*

## **RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA.**

*Es probable que los empleados de la empresa referan candidatos potenciales al departamento de personal; la práctica presenta varias ventajas, en primer lugar, es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos de localizar; en segundo lugar, los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen ciertos conocimientos de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta; en tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.*

*Muy posiblemente estos candidatos desearán desempeñar sus funciones con eficiencia para corresponder al amigo que los recomendó.*

*Si los empleados actuales están razonablemente satisfechos con su trabajo, ellos comunican esas actividades a muchas personas de la comunidad. Si se les invita a auxiliar en la búsqueda de empleados difíciles de encontrar, la mayoría ayudaría gustosamente; el hecho de que los candidatos son recomendados por los empleados actuales no quiere decir, sin embargo, que puedan ser eximidos de pasar los exámenes que todo solicitante puede hacer.*

*El que un programa de recomendaciones tenga éxito depende en parte del clima dentro de la organización.*

## **SELECCION DE PERSONAL.**

### **DEFINICION.**

*Tradicionalmente la selección de recursos humanos se define como el procedimiento para encontrar al hombre adecuado para el cargo adecuado, sin embargo, esta definición solamente soluciona el primero de los dos problemas básicos de la selección :*

- a) La adecuación del hombre al cargo.*
  
- b) La eficiencia del hombre en el cargo.*

*Por tanto queda por resolver el ~~segundo problema~~, el cual involucra al potencial humano y su satisfacción en el desempeño del puesto; es por esto que una mejor definición será aquella que involucre y trate de resolver los dos problemas básicos de la selección, dicha definición será la siguiente:*

*"La selección es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajo en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización"*

## **EL PROCESO DE SELECCION DE EMPLEADOS.**

*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.*

*El proceso de selección de empleados es un subproceso importante del más amplio proceso de colocación. Los sistemas que se diseñan para administrar este subproceso casi universalmente incluyen formas de solicitud y entrevistas. Además de tales dispositivos con frecuencia se utilizan pruebas, verificaciones de referencia y exámenes físicos.*

*Este proceso no es un fin en si mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos; como es obvio, la empresa impondrá límites como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso.*

*Los pasos a seguir en el proceso de selección son:*

*1.- Forma de solicitud.*

*2.- Prueba.*

*3.- Entrevista.*

*4.- Examen físico.*

*5.- Verificación de referencias.*

*6.- Aspecto ético.*

*7.- Oferta limitada de empleo.*

*8.- Decisión de empleo.*

#### **FORMA DE SOLICITUD.**

*La selección se inicia con una cita que el candidato concerta en la oficina de personal o con una solicitud de empleo; el candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo.*

*El propósito de la forma de solicitud es asegurar la información que se desea de un solicitante en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones. También sirve como medio conveniente para información acerca del solicitante al funcionario de la administración y como medio útil para almacenar información para subsecuentes referencias.*

*Se pueden utilizar distintas formas para diversas clases de trabajo, y varían en algún grado de organización a organización, pero casi universalmente se utilizan.*

*En general, una prueba o investigación es confiable si produce resultados congruentes repetidamente. La confiabilidad de las respuestas en una forma de solicitud se puede medir por la concordancia de la información proporcionada por los solicitantes, con la información obtenida de empleos anteriores.*

*Se ha llevado suficiente investigación para indicar que los estudios de la validez de la forma de solicitud por empresas individuales pueden dar como resultado una recopilación de datos mejorada y una selección de empleados más efectiva. Sin embargo, se debe señalar que aunque algunos estudios examinan la utilidad general de los datos de antecedentes para predecir el éxito en el puesto, parte de esa información se obtuvo en entrevistas y cuestionarios, así como la forma de solicitud.*

## **PRUEBAS: DE IDONEIDAD Y PSICOLÓGICAS.**

*Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.*

*Las pruebas psicológicas son medios que muchas organizaciones utilizan en el proceso de selección; en general, las pruebas constituyen una muestra de conducta de la que se obtienen inferencias acerca de la conducta y el desempeño futuro. Aunque existe una interacción considerable, las pruebas psicológicas pueden ser convenientemente agrupadas en varias categorías: personalidad, intereses, aptitudes (capacidad potencial), logros (conocimientos) y capacidad mental (inteligencia), desempeño, etcétera. Así el término prueba implica pruebas de todo tipo, no sólo pruebas de personalidad.*

*Las pruebas pueden mejorar la toma de decisiones administrativas en el proceso de colocación, pero los usuarios deben estar concientes en los muchos problemas legales, éticos, administrativos y técnicos implícitos. En ningún programa de pruebas existe sustituto para la planeación y la cooperación conjuntas entre el ejecutivo bien informado y el psicólogo entrenado.*

*En particular, las pruebas pueden hacer su contribución más útil a la selección en el contexto de un extenso enfoque clínico estadístico; con este enfoque, aunado al mejoramiento de las calificaciones de las personas que interpretan las pruebas, se puede mejorar significativamente la selección de empleados.*

*Existe una gran variedad de pruebas. Cada tipo, sin embargo, se emplea únicamente en determinada área ya que la utilidad de cada una es limitada.*

#### **LA ENTREVISTA**

*La entrevista consiste en una práctica formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.*

*La entrevista, la cual se denominó hace años "conversación de un propósito", se utiliza casi universalmente en el proceso de selección; como en el caso de la forma de solicitud, la suposición en que se basa la entrevista, es que se pueden obtener datos que serán útiles para predecir el éxito en el puesto.*

*Aunque la obtención de tales datos es cuando menos un propósito central, la mayoría de las entrevistas puede estar dedicada a dar información al solicitante. Muchas empresas emplearán quizá la mitad de la entrevista en dar al solicitante información, y la otra mitad para recibir información del solicitante.*

*Otros propósitos de la entrevista pueden ser la selección, para referencias ulteriores, aconsejar a los solicitantes acerca de alternativas de empleo y aumentar las relaciones públicas. Los objetivos de la entrevista en grupo pueden ser determinar las capacidades interpersonales y ver quien demuestra las conductas de liderazgo más efectivas.*

*Los tres factores del medio que probablemente han tenido el mayor efecto en las entrevistas son:*

- a) Las actitudes comúnmente compartidas acerca del trato a personas.*
- b) Avances científicos en psicología y orientación clínica, en el uso de entrevistas estructuradas. Y*
- c) La administración federal y estatal, y los reglamentos de los tribunales en el terreno de la legislación de los derechos civiles.*

**TIPOS DE ENTREVISTAS POR NUMERO DE PARTICIPANTES.-** *Se puede entrevistar a un solicitante mediante uno o una serie de individuos o por un panel o comisión, todos los cuales están presentes a la vez, o el solicitante puede intervenir en una serie de diversos tipos de entrevistas.*

*Algunas organizaciones hacen uso de una entrevista de grupo en la cual están presentes diversos solicitantes unos con otros, en vez de con los entrevistadores, mientras que los observadores califican el desempeño; esto se denomina "discusión grupal sin líder" o "prueba de desempeño grupal oral".*

*En un estudio se encontró que un porcentaje muy pequeño de empresas utilizaba la entrevista oral de un grupo o la entrevista en panel. Parecería que la gran mayoría de las empresas utiliza una serie de entrevistas simples, con una práctica típica en el caso de los empleados de oficina y de planta de línea, consistente en una entrevista de selección llevada a cabo por el departamento de personal, y seguida por una entrevista con el supervisor inmediato; cuando se trata de solicitantes de ingeniería y puestos ejecutivos y de supervisor, el número promedio de entrevistas es de 3 y 4 respectivamente.*

**TIPOS DE ENTREVISTA TECNICA.**-*Las entrevistas pueden ser altamente estructuradas, como en la entrevista denominada estructurada, o puede ser bastante inestructurada como en el tipo de la entrevista no directiva. En la entrevista estructurada, el entrevistador prueba ciertos aspectos seleccionados de los antecedentes del solicitante y sigue una lista de puntos detallada y específica. En el tipo de entrevista no directiva, la técnica esencial es permitir que la entrevista refleje los sentimientos que exprese el solicitante.*

*En la entrevista mixta los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y 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.*

*En el tipo de entrevista situacional o de problemas se presenta al solicitante o a un grupo de solicitantes, un problema o proyecto que ha de ser resuelto o completado.*

*Las entrevistas denominadas de tensión son intentos deliberados de crear presión para ver que tan bien se desempeña un candidato bajo presión.*

*La validez de la entrevista de empleados se juzga por la medida en que el tipo de entrevista o la clase de conductas del entrevistador predicen algún criterio tal como aceptación del puesto por el solicitante, o posterior éxito o fracaso en el puesto.*

*Actualmente la entrevista estructurada parece tener las máximas promesas de mayor validez.*

## **EXAMENES FISICOS.**

*Los exámenes físicos constituyen otro medio que por lo común se encuentran como componente en el sistema de colocación de empresas industriales y de negocios.*

*Estos exámenes llevados a cabo por un médico pueden tener diversos propósitos. Un objetivo sería no seleccionar a solicitantes que puedan representar altos riesgos debido a ausentismo excesivo ocasionado por enfermedad o lesiones; otro propósito de los exámenes físicos al momento del empleo es tener un registro de la condición física del solicitante para evitar que los empleados reclamen compensación por lesiones preexistentes.*

## **VERIFICACION DE REFERENCIAS.**

*la verificación de referencias consiste en constatar la información proporcionada por un solicitante, o en obtener información adicional al comunicarse con empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante. Las verificaciones de referencia usualmente se hacen por teléfono.*

## **ASPECTO ETICO.**

*Dado el papel que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de seleccionar , la conciencia de importancia de su labor y la certidumbre de cualquier acción poco ética revertida en su contra es fundamental .*

*El personal de selección debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al personal de selección con el desprecio que merece un personal corrupto.*

## **DECISIONES Y OFERTAS DE EMPLEO.**

*La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección.*

*Una vez que se ha reclutado a los candidatos se deben tomar decisiones acerca de a quién se le ofrecerá el empleo, y acerca de los términos de tal empleo; entonces se hacen las ofertas.*

*Se pueden hacer ofertas de empleo ya sea mediante el jefe de departamento o el departamento de personal. Debido al importante papel del departamento de personal en el proceso de selección, las ofertas de empleo con frecuencia las hace él mismo.*

*Aunque las decisiones acerca de ofertas de empleo y el empleo mismo son fases críticas del proceso de selección, en gran medida la calidad de tales decisiones será función de la calidad de la administración de los componentes precedentes de este proceso.*

*Se deben elaborar procedimientos elaborados para lograr acuerdos de ofertas de empleo incluyendo la tasa inicial de contratación.*

## **METODOS DE SELECCION DE PERSONAL.**

### **METODOS DE SELECCION FORZADA.**

*La escala de clasificación típica en la selección forzada requiere que el calificador indique mediante una señal aquellas declaraciones que mejor describan al individuo que está siendo calificado. Puesto que se presentan varias declaraciones igualmente favorables o desfavorables, la persona que llena la forma de selección forzada no puede estar segura de si está dando al empleado una calificación alta o baja. Un tipo de escala de selección forzada se compone de grupos de cuatro declaraciones:*

- 1. Puede manejar asignaciones de emergencia.*
- 2. Duda en ofrecer nuevas ideas.*
- 3. Definido sus metas.*
- 4. Se confunde bajo presión.*

*Al calificador se le presenta la lista y se le instruye que indique en cada una, la declaración que sea más descriptiva y la que sea menos descriptiva del individuo que está siendo calificado. En la lista anterior, la declaración "1" forma pareja con la declaración "3" en cuanto a la preferencia del calificador se refiere. Similarmenete la declaración "2" forma pareja con la declaración con respecto a las características indeseables originando que el calificador seleccione la declaración debido que es descriptiva del individuo y no debido a*

*que suene un poco mejor o peor que la otra declaración. Así pues, el grado hasta el cual los prejuicios pueden influir en sus calificaciones se reduce a un mínimo. Cuando sea usado el método de selección forzada se encuentra que se correlaciona más con la productividad que con factores subjetivos.*

*El método de selección forzada no deja de tener limitaciones, la principal de las cuales es establecer y mantener el costo de su validez. El hecho de que ha sido fuente de frustración para muchos clasificadores a originado que muchas veces sea eliminado de los programas de evaluación. En adición no puede ser usado en forma tan efectiva como otros métodos, en cuanto a contribuir al buscado objetivo de emplear la evaluación como una herramienta para desarrollar a los empleados con medios tales como la entrevista de evaluación.*

#### **METODO JERARQUICO.**

*Se llama método jerárquico porque se requiere que el evaluador señale a los subordinados en forma de jerarquía, del mejor hasta el peor. Este antiguo método tiene la ventaja de ser fácil de entender y de utilizar, siendo completamente natural que el evaluador piense en términos de jerarquías. Una de las desventajas principales es la medición de las diferencias entre los rangos y entre diferentes evaluaciones de diversos jefes. Es útil en la selección de*

*personal y para establecer orden de méritos a través de comités para la administración de sueldos. En estas circunstancias, se puede solicitar a cada miembro del comité que formule independientemente por orden jerárquico del mismo grupo de individuos, para luego promediar las listas.*

### **METODOS TRADICIONALES.**

*Los procedimientos tradicionales no son muy apropiados, porque se puede incurrir en una serie de fallas, inapreciables a simple vista.*

*1. Recomendaciones. La recomendación trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera, ya que no se presta atención a los conocimientos ni a las aptitudes. Las recomendaciones son producto del compadrasgo y de la amistad, y de ahí que esa forma de selección no sea correcta.*

*2. Cartas de referencia. Este método es inadecuado porque la mayoría de la veces cuando un empleado deja una empresa por quitárselo de encima se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables; cuando el empleado es bueno y desea separarse con frecuencia se le extiende una carta en términos consisos para dificultarle su retiro, con la intención de retenerlo.*

*Tales cartas por lo general tienen una redacción a base de frases prehechas, que no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quien ha sido expedida, por lo que frecuentemente solo se presta atención a la antigüedad del servicio que en ella se constata.*

*3. Referencias escritas. Lo mismo que se expuso para las cartas de recomendación, pero con un agravante más, porque las cartas de referencia por lo general son tendenciosas en su información, despegándose de la realidad.*

*4. Referencias orales. El desenvolvimiento de la persona que las otorga, está libre de frases estereotipadas, y además, se puede abundar en algunos aspectos los cuales se tenga interés en conocer.*

*5. Fisonomía. En los sitios en donde se requiere gran cantidad de personal, en ocasiones se presta atención a los rasgos fisonómicos, siendo un grave error, porque el que hace la elección generalmente relaciona al candidato con alguna persona a quien conoce, y le atribuye inconcientemente cualidades que probablemente no tenga.*

*En otras ocasiones, se opta por hacer la selección de personas por la estatura, los colores de tez y de cabello siendo un grave error, porque tales características no significan nada, con relación a la inteligencia, a los conocimientos y a las aptitudes.*

6. *Impresión personal.* Consiste en el juicio que se hace del candidato en la primera vez que se le ve, habiendo quienes lo califican de eficiente porque consideran que la primera impresión les basta para conocer a una persona. La simple apreciación puede ser errónea pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía, para que la elección sea ineficaz.

7. *La fotografía.* El procedimiento de selección a través de una sola fotografía del candidato es errónea, ya que en estos casos ni siquiera es fiable la apreciación, porque el retoque puede beneficiar o perjudicar al sujeto.

8. *Curriculum vitae.* Normalmente éste procedimiento se ve complementado por alguno o algunos de los ya mencionados, y aunque superan las formas ya descritas, tampoco es eficiente, porque la capacidad del solicitante no es verificada.

9. *La escritura.* Hay quienes confían en los dictámenes grafológicos para la selección de personas, pero aunque es una manera de conocer en forma incipiente la personalidad de los individuos, puede incurrirse en errores graves, ya que no se cuantifica ni la inteligencia ni los conocimientos, ni las aptitudes.

10. *La entrevista.* Con éste procedimiento pueden apreclarse muchos rasgos de personalidad, pero desde luego tampoco es fiable éste método, por no profundizar en aspectos prácticos.

*11. Periodo de prueba. Mediante este procedimiento se conoce objetivamente al postulante durante un término más o menos razonable, pero tiene el inconveniente de que en casos negativos de admisión, perdieron el tiempo tanto la empresa como el candidato.*

## **TECNICAS DE SELECCION.**

*Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, necesariamente debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez. Algunas alternativas de información son:*

### *a) RECOLECCION DE INFORMACIONES SOBRE EL CARGO.*

*La recolección de informaciones respecto del cargo que se pretende suplir puede hacerse a través de:*

*1. Análisis de cargo, que es el levantamiento de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige de su ocupante), del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis aplicado, lo importante para la selección son las informaciones de los requisitos y de las características que el ocupante del cargo debe poseer. Es así como el proceso de selección se concentrará en la investigación y evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten.*

*2. Aplicación de la técnica de incidentes críticos, consiste en la anotación sistemática y de criterios que los jefes directos deben hacer respecto a todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, los que producirán un mayor o menor desempeño en el trabajo. Esa técnica tiene como objetivo localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las*

*indeseables (que empeoran el desempeño), en los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de fundamentarse preferencialmente en el arbitrio del jefe directo. Además, es difícil definir exactamente lo que el jefe directo debe considerar como comportamiento deseable o indeseable.*

*3. Análisis de solicitud del empleado, consiste en la verificación de los datos contenidos en la solicitud del empleado, llenados por el jefe directo, especificando los requisitos y las características que el candidato al cargo debe poseer.*

*Principalmente cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de solicitud del empleado deberá poseer campos adecuados donde el jefe directo pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el esquema de selección se basará en esos datos.*

*4. Análisis del cargo en el mercado, cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el cual la empresa no tiene todavía ninguna definición a priori, ni aún el jefe directo, existe la alternativa de verificar, en empresas similares, cargos comparables en contenido, requisitos y características de sus ocupantes.*

*5. Hipótesis de trabajo, en el caso de que las alternativas anteriores no puedan ser utilizadas, sólo queda la aplicación de una hipótesis de trabajo, o sea, una provisión aproximada del contenido del cargo y su exigencia en relación con el empleado (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.*

**b) ELECCION DE LAS TECNICAS DE SELECCION.**

Obtenidas las informaciones acerca del cargo y de su ocupante, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación.

Las técnicas de selección se presentarán en cinco grupos:

**1. Entrevista de selección:**

- dirigidas (con gulas)
- no dirigidas (sin gulas o libres).

**2. Pruebas de conocimientos o de capacidad:**

- generales (de cultura general y de idiomas)
- específicas (de cultura profesional o de conocimientos técnicos).

**3. Tests psicométricos:**

- de aptitudes (generales y específicas).

**4. Tests de personalidad:**

- expresivos (PMK)
- proyectivos (del árbol, Rorschach, TAT y SZONDI)
- inventarios (de motivación, de frustración y de intereses).

**5. Técnicas de simulación:**

- psicodrama
- role-playing.

## **EL USO DE LOS "TESTS" PSICOLÓGICOS EN LA INDUSTRIA.**

*Los psicólogos han sido empleados con más frecuencia en la selección de personal que en cualquier otra actividad dentro de la empresa; los tests psicológicos han tenido una aplicación evidente dentro de la industria en la selección del personal; ya que los métodos de selección son esenciales para una colocación adecuada del personal dentro de la empresa y, es importante tener al personal más escogido del mercado laboral . Se supone que los métodos de selección son importantes sólo cuando existe un exceso de mano de obra, sin embargo esta necesidad ha existido siempre.*

*Un programa de tests exige la colaboración de un psicólogo competente si se desea que sean administrados adecuadamente; los tests han de interpretarse y han de emplearse métodos estadísticos en su aplicación, además de que deben de seleccionarse de entre un gran número de tests existentes. Incluso el psicólogo puede considerar necesario el desarrollo de nuevos tests para satisfacer las necesidades de la empresa. Los tests psicológicos indicados como instrumentos utilizados para analizar los trabajos en función de la aptitud y a dar una idea general de la naturaleza de los tests.*

## **COMO DEFINEN LA APTITUD LAS PUNTUACIONES DE LOS "TESTS".**

*El uso de los tests psicológicos en la industria presupone que se disponga de un "criterio" satisfactorio sobre el éxito en un trabajo, tanto que los resultados de los tests como las medidas de rendimiento en el trabajo se expresan cuantitativamente, se puede determinar el grado de relación entre las dos medidas. Una vez obtenidas estas correlaciones, es posible definir las aptitudes deseadas en función de la puntuación de un test. Ya que se reemplazan las ambiguas y subjetivas descripciones de las aptitudes humanas por puntuaciones objetivas y cuantitativas.*

*La puntuación de un test de inteligencia, que revela un I.Q. <sup>1</sup> de 100. El test define realmente la aptitud, de tal forma que se puede decir que la inteligencia es aquello que mide el test de inteligencia, y que una puntuación de 100 es la que realiza una persona media.*

*Existen tests bien contruidos para medir algún aspecto de la aptitud humana, ya que si se conoce los que los humanos deberían realizar con sus aptitudes, se pueden construir tests que midan las aptitudes deseadas; por este procedimiento, es como los tests psicológicos llegan a ser instrumentos objetivos para medir incluso rasgos humanos muy evasivos.*

## **LA UTILIZACION DE LAS PUNTUACIONES MINIMAS EN LOS "TESTS" EN LA SELECCION.**

### **USO DE LAS PUNTUACIONES CRITICAS.**

*Si la puntuación obtenida en un test muestra una alta correlación con el criterio de éxito en un trabajo, es casi seguro señalar una puntuación que raramente será alcanzada por los trabajadores inferiores, pero que será alcanzada por trabajadores satisfactorios y superiores; esta puntuación se representa comparada con el criterio de éxito.*

*Una puntuación mínima crítica es una guía mejor para seleccionar empleados que la elección de los que obtengan las puntuaciones más altas. La utilización de una puntuación mínima parte del hecho de que una cierta cantidad de una aptitud específica es un prerequisite para la realización adecuada de un trabajo. Si una persona posee este mínimo de aptitud en el rasgo considerado, entonces la presencia de las cantidades suficientes de otras aptitudes puede llegar a ser aún más importante que un grado mayor que la aptitud específica; una puntuación mínima puede ser muy selectiva incluso cuando la correlación entre la valoración del mérito y la puntuación de un test no sea muy alta.*

*Cuando se utilizan puntuaciones máximas en un test de inteligencia, se exige a una persona que tenga menos de una cierta cantidad de inteligencia para calificarlo para el trabajo que se considera.*

## UTILIZACION DE BATERIAS DE "TESTS".

*Una vez determinadas las puntuaciones máximas y mínimas en tests para diversos trabajos, se pueden hacer predicciones mejores que las del ~~abar~~ respecto al tipo de puesto en el que sería más fácil que el aspirante tuviese éxito. La fiabilidad de esta predicción puede incrementarse si se utilizan series o baterias de tests (grupo de tests), donde cada uno de los cuales se relacione con el éxito en el tipo de trabajo que se realiza, pero ninguno de los cuales demuestre una marcada relación con ninguno de los otros tests; debido a que las aptitudes especiales tienden a no relacionarse. Una bateria de tests correlacionados tienden simplemente a duplicar las medidas de las mismas aptitudes, y el grado de correlación entre los pares de tests indica el grado en el que se superpondrían en sus medidas.*

*Todos los trabajos requieren ~~una serie de~~ aptitudes, tales como la inteligencia, las formas de coordinación motora y otras que pueden estar asociadas con la personalidad, así ciertos tests pueden mostrar relaciones definidas con el éxito en el trabajo. Por lo que la utilización de una serie de tests, sirve para dar una descripción más completa de las exigencias del trabajo.*

**FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE EL VALOR DE LOS "TESTS"  
PSICOLOGICOS EN LA SELECCION.**

**EL GRADO Y LA NATURALEZA DE LA RELACION ENTRE EL "TESTS" Y EL  
CRITERIO.**

*Los resultados de los tests que están ~~muy~~ correlacionados con el criterio del éxito en una tarea son evidentemente más precisos para seleccionar empleados que los tests que están menos correlacionados, es necesario hacer lo posible por tener tests muy refinados y desarrollar baterías de tests muy completas para tipos específicos de trabajo. Cuando la relación entre los tests y el criterio se limita solamente a una zona limitada de las puntuaciones del test (cuando las puntuaciones bajas o altas tienden a relacionarse con la realización deficiente del trabajo, y las puntuaciones intermedias se relacionan con el éxito), entonces el grado de correlación del test ~~desciende~~ si incluimos la totalidad de las puntuaciones.*

*El valor del test varía, por consiguiente, con la naturaleza de la relación entre el test y el criterio, así como con el grado de esta relación. El grado de la mejora varía en proporción entre los empleados satisfactorios e insatisfactorios; el problema de selección varía con la complejidad del puesto, es decir los puestos complejos sacan más partido de los tests que los puestos simples.*

*Los tests aumentan de valor cuanto mayor es el número de aspirantes entre los que hay que escoger, cuanto más pequeña es la proporción de aspirantes*

*contratados, más apreciable es el test. La razón de selección adoptada variará de acuerdo a la mano de obra disponible; aplicando tests a todos los aspirantes se puede seleccionar discriminadamente y colocar a los empleados en perspectiva en puestos a los que se adapten mejor sus aptitudes.*

### **LA NATURALEZA DE LAS APTITUDES HUMANAS.**

*Las aptitudes humanas que requiere casi cualquier clase de trabajo son numerosas y de varias clases; así como altamente específicas, ya que cada trabajo implica una serie de aptitudes o rasgos y que esta serie varía de trabajo a trabajo. Algunas de estas aptitudes dependen de la experiencia, otras son bastante independientes de ella y dependen exclusivamente del buen desarrollo y de la herencia; por lo que es impracticable medir por separado cada aptitud específica esencial para un tipo de trabajo, para la mayoría de los propósitos servirá una medida transversal de ciertas zonas de aptitud. Un test psicológico ofrece con frecuencia un cuadro compuesto de una serie de aptitudes, además de ofrecer una medida compuesta de un número de funciones y que puntuaciones iguales no indican aptitudes idénticas; para medir las distintas aptitudes existen diferentes tests. Hay veces que los factores medidos están muy relacionados, y los tests llegan a ser relativamente específicos: otros tests, en cambio miden una zona amplia de aptitudes. Existen tests para medir funciones influidas por el aprendizaje, y otros para funciones congénitas o hereditarias; algunos tests se administran individualmente, otros se proyectan para ser administrados a grandes grupos simultáneamente.*

*El equipo necesario para administrar un test varía mucho: desde instrumentos complicados hasta del uso de papel y lápiz, para interpretar adecuadamente los resultados de los tests es muy importante que se hagan estas distinciones; puesto que cada test se diseña para servir a un propósito determinado que realiza una función específica, los examinadores deben tener en cuenta estas limitaciones y mejorar constantemente su selección y utilización de los tests para que lleguen a ser cada vez más diagnósticos.*

### **TIPOS DE "TESTS".**

#### **"TESTS" INDIVIDUALES Y DE GRUPO.**

*Un test debe administrarse individualmente cuando requiere medir alguna realización en un instrumento o aparato, o cuando debe registrarse el tiempo de cumplimiento de una tarea; los tests que consisten en ajustar unas piezas con otras, o combinar varios elementos en un conjunto son situaciones que requieren de una administración individual, permiten una mayor variedad de observaciones y mediciones que proporcionan información adicional útil, tienen la virtud de no requerir aptitudes verbales, se puede observar si a la persona a la que se administra el test está en condiciones adecuadas y se pueden evitar ciertos errores que en los tests de grupo se incurren.*

*La ventaja más significativa de los tests de grupo es su economía en esfuerzo y tiempo, por lo que se hacen constantemente ensayos para diseñar tests de grupo*

que midan las mismas características que miden los tests individuales; administrar tests colectivos es adecuado para medir aptitudes mentales e información ya que estas funciones pueden reducirse a formas escritas.

### "TESTS" DE APTITUDES.

Estos se diseñan para medir la capacidad de una persona para realizar ciertas tareas; la aptitud por consiguiente, se refiere a las habilidades de un hombre antes de su formación en una tarea específica; su aptitud, depende de las habilidades que ha desarrollado a través de la herencia, el crecimiento y la extensión en que han sido mejoradas por medio del ejercicio y de la experiencia en general.

El objetivo de los tests de aptitudes es obtener, antes del adiestramiento, una indicación de si se realizará bien la tarea ~~después de entrenarse~~ para ella; por consiguiente se diseñan de tal forma que la experiencia previa no influya sobre la puntuación alcanzada. Para resolver un test son necesarios ciertos conocimientos informativos comunes que los individuos generalmente poseerán, pero a pesar de esto se obtendrán grandes diferencias en las puntuaciones y esto es lo que se desea saber a través de test. Estos tests incluyen medidas de funciones corporales y de los diversos aspectos de las funciones sensoriales, tales como la visión, el oído y el equilibrio, las cuales son dependientes de los factores del desarrollo corporal y que no cambian con la práctica o la experiencia. La mayoría de los tests son de aptitudes por lo que se desea saber de la capacidad de los aspirantes antes de hacer una inversión en su entrenamiento.

**"TESTS" DE REALIZACION.**

*Podemos distinguir dos formas en la actitud: 1) aptitudes propiamente dichas que se desarrollarán con un entrenamiento posterior, y 2) capacidad de realización, que comprende los efectos del entrenamiento. La mayoría de los trabajadores requieren de entrenamiento, la aptitud para hacer un trabajo es la capacidad de realización.*

**CAPACIDAD DE REALIZACION = APTITUD X ENTRENAMIENTO.**

*La realización debe diferenciarse del cumplimiento, los fracasos de producción que derivan de la escasa aptitud, del poco entrenamiento o de la baja motivación, requieren remedios totalmente distintos. Los tests de realización miden una aptitud entrenada, no se puede suponer que las diferencias en puntuación sean medidas de la cantidad de práctica; un test de realización mide la resultante conjunta de la aptitud y el entrenamiento. Los resultados mejoran el entrenamiento, con el aumento de experiencia, las diferencias relativas en la realización disminuyen. Los tests de realización se utilizan para contratar hombres para un trabajo que requiera entrenamiento, pero para el que la compañía no puede establecer el entrenamiento; es conveniente disponer de tests que nos permitan distinguir entre ellos. La forma más precisa de medir la realización en una tarea es*

*probar a los hombres en ella, esto significa, el empleo temporal en un período de prueba. Este método es costoso debido a que implica un empleo excesivo de personal, daño a la maquinaria y las lesiones que se ocasiona a los trabajadores; puede sustituirse con ventaja por tests que midan ciertas características esenciales.*

*Muchas veces duplica situaciones y problemas con que se enfrenta el trabajador en la realidad. El test por consiguiente, diferencia ~~entre personas~~ entrenadas y no entrenadas: los tests de oficio son el tipo más familiar de tests de realización, estos son de papel y lápiz y consisten en una serie de preguntas que se han comprobado que diferencian entre trabajadores entrenados y no entrenados.*

### **ZONAS DE APTITUDES HUMANAS.**

*Las características humanas pueden dividirse en cuatro zonas generales:*

- 1.- Aptitudes mentales.*
- 2.- Funciones de coordinación muscular o motora.*
- 3.- Características o rasgos de personalidad.*
- 4.- Aptitudes físicas y sensoriales.*

*Existe poca relación entre estas cuatro zonas, de tal forma que deben indicarse todas ellas para la descripción total de un individuo; cada zona está constituida por un gran número de aptitudes específicas que en la totalidad no se relacionan; pero que se pueden asociar estrechamente en diferentes combinaciones en la realización de tareas concretas.*

*La importancia relativa de estas zonas varía mucho según la naturaleza del trabajo; hay ocupaciones que no necesitan una supervisión estrecha y que necesitan juicio e iniciativa, y hay ocupaciones que necesitan planificación, operaciones administrativas, computacionales, etc.; y dependen claramente de aptitudes mentales.*

*Cuando las ocupaciones implican operaciones rutinarias manuales de naturaleza repetitiva, o cuando es importante la velocidad, las aptitudes motoras ocupan el primer plano; si se requiere el conocimiento del oficio, así como habilidad manipulativa, entonces son necesarias las aptitudes mentales como las motoras.*

*Los puestos que implican trato con los demás tales como la supervisión, la instrucción y la dirección de personal, requieren ciertos rasgos de personalidad. Como estos puestos requieren conocimientos y juicios, implican aptitudes mentales.*

*El trabajo que requiere una fuerza poco corriente, precisa determinada constitución física para poder alcanzar altos grados de aprovechamiento; no es sorprendente que se hayan encontrado que algunas ocupaciones estén mejor adaptadas a las manos de las mujeres que las de los hombres. Los trabajos que requieren visión próxima o lejana, apreciaciones sutiles de distancias o colores, audición aguda o un desarrollo especial de algunas aptitudes dependen de las aptitudes sensoriales; puesto que a menudo estas formas de trabajo implican manipulación y requieren aptitudes motoras en grados diversos.*

*Una vez conocidas las aptitudes esenciales se pueden hacer las mediciones adecuadas del aspirante, y los hombres pueden ser efectivamente adaptados a las ocupaciones que se ajusten a sus aptitudes. El análisis psicológico de las tareas y la medida de las aptitudes humanas ha progresado para hacer de su uso una serie de inversión; ya que ha aumentado el número de industrias que utilizan los tests psicológicos para la selección de personal.*

### **LA SUPERVISION Y LAS APTITUDES HUMANAS.**

#### **LIMITACION DE LOS "TESTS".**

*No se debe esperar que un programa de administración de tests al personal dé más de lo que pueda rendir.*

*Las actitudes por tanto no pueden ser tratadas de la misma forma que las aptitudes; la selección de personal no es un sustituto de las buenas aptitudes para las relaciones humanas en la dirección o para la resolución de problemas en la motivación. En términos generales los problemas de los empleados no nacen, se hacen, y a menudo resultan de las experiencias que tienen en su compañía.*

*Los tests no pueden suministrar un método para conocer cómo los individuos difieren entre sí cuando solicitan un empleo. Aún cuando fuésemos capaces de seleccionar a los mejores aspirantes y colocarlos en los trabajos para los que*

*estuviesen mejor adaptados, siempre quedarían problemas situacionales, no susceptibles de corrección por medio de un programa de tests para exigir todos los esfuerzos del mejor supervisor.*

*Un estudio<sup>2</sup> mostró que los despidos de los empleados de oficina eran ocho veces más frecuentes por otros motivos que por la carencia de aptitudes específicas. Aspectos de conducta tales como la falta de cuidado, la no cooperación, la pereza, las ausencias por causas distintas a enfermedad, la distracción, la falta de iniciativa, la falta de ambición y la falta de lealtad eran los motivos aducidos para el despido. Es evidente que muchas de estas conductas dependen de las actitudes y de la motivación, y han de corregirse por otros métodos que por la selección. Muchos de estos rasgos estaban influidos directamente por el estilo de dirección; la misma persona es capaz de mostrar estas conductas, así como sus opuestas, según la situación en que se encuentra y la dirección que recibe.*

*Incluso prescindiendo de los aspectos de relaciones humanas, y considerando solamente los posibles aumentos de aprovechamiento, existen limitaciones definidas a lo que pueden realizar los instrumentos selectivos. Considerando la validez de los mejores tests, y suponiendo que el 10 por 100 de los aspirantes resultará contratado, una mejora del 25 por 100 se considera óptima.*

## **LA NECESIDAD DE LOS SUPERVISORES OBSERVADORES.**

*El análisis de tareas y personas da unas tendencias y cortes estadísticos de muchas personas, pero un supervisor observador trata con conductas individuales y mira a cada persona como una totalidad. La posición de un supervisor le permite observar y descubrir talentos e intereses especiales y distinguir entre deficiencias en aptitud y actitudes negativas. Aunque pueden ser raros los empleados dotados de un talento especial, casi todos los supervisores pueden acordarse de unos pocos empleados fuera de lo corriente. Un supervisor está a menudo en disposición de descubrir y capitalizar habilidades raras de esta clase para el trabajo. Cuando un empleado fracasa en un trabajo, los demás supervisores se niegan a aceptarlo en transferencia.*

*Otra parte del problema de los intercambios radica en el sistema general de ascensos a través de las categorías y siguiendo una progresión.*

*Este sistema hace difícil trasladar a un empleado de un trabajo de categoría quinta a un trabajo de categoría octava, para el que puede tener especiales aptitudes, aún cuando el salario fuese a ser el mismo.*

## **EL ASCENSO A TRAVES DE LAS CATEGORIAS.**

*El problema de ascender a los empleados a través de las diversas categorías de tareas conduce a todavía otras dificultades que las mencionadas anteriormente, a menos que haya una apreciación adecuada de la necesidad de adaptar las personas y tareas.*

*Aunque el ascender a través de las categorías tiene la ventaja de que puede estimular a los empleados, tiene la desventaja de no distinguir entre la poca aptitud y la motivación deficiente como causas del fracaso en el trabajo sin perjuicio para una futura consideración.*

## **LAS APTITUDES MENTALES.**

*Las aptitudes mentales se refieren a funciones como el aprendizaje, la memoria, la flexibilidad de pensamiento, claridad de visión, viveza, velocidad de los procesos de pensamiento y razonamiento creador o inventivo.*

*Puesto que existen algunas relaciones entre todas estas funciones, es posible dar una medida compuesta de este grupo de aptitudes sin desfigurar mucho ninguna de ellas. El término "inteligencia general" se utiliza actualmente por los psicólogos para designar este grupo de aptitudes.*

## **"TESTS" DE INTELIGENCIA.**

*Los tests de inteligencia se ~~construyen~~ para medir la aptitud en esta zona general que hemos llamado mental. Puesto que la puntuación en un test de inteligencia tiende a correlacionarse con todas las aptitudes más especiales mencionadas anteriormente en un grado mayor que cada una de éstas se correlaciona con las demás, la puntuación de ~~inteligencia~~ se convierte en la medida simple más representativa de desarrollo mental. La puntuación en un test de inteligencia se asocia estrechamente con el éxito en la escuela, y mide, evidentemente, las aptitudes esenciales para el trabajo escolar y universitario. Es particularmente predictiva con temas que requieren más que memoria.*

*La "edad mental" es un concepto que se ha desarrollado como una medida del crecimiento mental. La edad mental indica el grado de desarrollo mental y aumenta a medida que el niño crece.*

*El desarrollo mental de un individuo puede presentar irregularidades por lo que es importante reconocer que los individuos difieren notablemente en inclinación de sus curvas de desarrollo.*

C.I. , o "cociente de inteligencia", es la razón entre la edad mental (E.M.) y la edad cronológica del individuo (E.C.), para evitar fracciones, la razón se multiplica por cien; la fórmula para determinar el C.I. es, por consiguiente:

$$C.I. = \frac{E.M.}{E.C.} \times 100$$

Tratando la edad mental del adulto medio como entre 15 y 16 años, una persona tiende a mantener un C.I. aproximadamente constante a lo largo de los primeros treinta años de vida; pasada en la edad de 25 o 30 años, hay un declive en la aptitud mental gradualmente, de tal manera que, a la edad de sesenta años el hombre medio tiene un C.I. de cerca de 80 años.<sup>3</sup>

La senilidad, es por consiguiente un proceso gradual, no un choque repentino como es una enfermedad. El adulto tiene muchas superioridades intelectuales sobre el joven de 16 años, estas superioridades se deben en gran parte a la experiencia. El sentido social, la responsabilidad, el cuidado y la perspectiva son rasgos importantes que mejoran con la experiencia que tiene un individuo.

En general, el test de inteligencia es más adecuado para medir los niveles de aptitud de los niños en edad escolar y de los adultos con una mentalidad media o por debajo de la media; los tests normales de inteligencia, son relativamente

*inadecuados, para diferenciar a los individuos muy superiores, ya que no son muy efectivos para distinguir a los hombres ingeniosos y creadores de los que aprenden rápidamente.*

*Los factores que se miden con los tests son los siguientes:*

- factores numéricos.*
- factores verbales.*
- factores espaciales.*
- factores de razonamiento.*
- factores de memoria.*
- factores de velocidad de percepción.*

*La tendencia actual se inclina hacia tests cada vez más específicos, en lugar de intentar refinar más la noción de inteligencia general.; el interés se está desviando hacia la determinación de una serie de diferentes factores que forman la inteligencia. Cuando se descomponen de esta forma, las aptitudes mentales resultan ser funciones tales como la comprensión verbal, fluidez verbal, facilidad de cálculo, memoria, juicio visual o espacial, velocidad de percepción, inducción, rapidez de juicio y quizá algunas otras todavía no aisladas.<sup>4</sup>*

*La lectura de las preguntas de los diferentes tipos de tests revelará que algunos de éstos serán más apropiados para ciertos trabajos que para otros. Identificando y analizando los muchos elementos que comprende la inteligencia, podría realizarse una orientación y selección mejor.*

## USOS INDUSTRIALES DE LOS "TESTS" DE INTELIGENCIA.

*Se puede obtener con fines industriales una gran variedad de tests de inteligencia. Existen tests de grupo, tests individuales, tests autoadministrados y tests de realización; todos se correlacionan con los demás, pero algunos son más aplicables a determinados grupos de oficios, los diversos tests muestran diferentes aptitudes mentales en distintas proporciones, algunas muestran adecuadamente las demandas de una ocupación más que otra.*

*El test utilizado por una compañía se selecciona debido a su simplicidad de administración y no por su mérito particular; se ha hallado que el rendimiento en la mayor parte de las formas del trabajo de oficina muestra relaciones con las puntuaciones en tests de inteligencia. Es así como las aptitudes mentales se correlacionan con todos los tipos de trabajo que requieren juicio, un conocimiento de la tarea y una comprensión de relaciones complejas.*

*Todos los trabajos que requieren destreza, fuerza y operaciones mecánicas rutinarias muestran escasa relación con la inteligencia; en realidad, los niveles más bajos de inteligencia son más satisfactorios para estos trabajos.*

*Es importante por consiguiente, que el nivel de inteligencia esté relacionado con la complejidad de la tarea.<sup>5</sup> Para obtener los mejores resultados deben utilizarse más los tests individuales que los tests de grupo.*

## "TESTS" DE RELACIONES MECANICAS.

*Se llama aptitud mecánica a una combinación de inteligencia general con ciertos aspectos de coordinación muscular; entre los tests de habilidad mecánica hallamos algunos que miden principalmente el aspecto mental de las relaciones mecánicas, mientras que otros miden ciertas habilidades musculares o motoras, es necesario, distinguir entre dos tipos de tests de aptitud mecánica.*

*La inteligencia de algunas personas las hace adaptadas a trabajar con máquinas, mientras que otras lo son para trabajar con temas verbales o personas. Existen diversos tests de relaciones mecánicas, algunos son individuales y otros colectivos; la mayoría muestra una correlación bastante alta entre sí, de tal forma que la comprensión mecánica es un factor general. Estos tests están diseñados para determinar si una persona tiene comprensión de las funciones mecánicas.*

*Se debe tener cuidado de no exigir cálculos matemáticos, ya que si se hace el test mediría la realización y no la aptitud; otros modelos de tests piden a la persona que nombre las diversas partes de una máquina. La batería de tests adecuada para utilizarse en una tarea determinada es la que demuestra ser más selectiva, aunque la utilización de cualquiera de ellas sea más satisfactoria que no utilizar ninguna.*

## **COORDINACION MOTORA.**

### **DIFERENCIAS ENTRE APTITUDES MOTORAS.**

*Las funciones motoras, como la destreza, la actividad manipulativa y el control muscular en general, no se relacionan con las funciones mentales; por lo que los diversos tests motores muestran una escasa o ninguna relación entre ellos.*

*Las funciones específicas de cada persona está compuesta por una combinación de aptitudes específicas distintas; por lo que no se puede hablar de una aptitud motora en general.*

*Un alto grado de coordinación muscular puede limitarse a ciertas partes del cuerpo: la coordinación puede así ser superior en lo que concierne a las manos, e inferior en el control de dedos o al uso de los pies.*

*La coordinación visomanual puede desarrollarse en un grado distinto que la coordinación entre la utilización de las manos y el oído, la eficacia del control muscular varía de un trabajo pesado a uno ligero, y de un trabajo fino a uno basto, o de un trabajo rápido a uno lento.*

*Es así que las funciones de los tests deben seleccionarse con más cuidado que los mentales ya que las actitudes motoras son muy específicas; los tests individuales son sencillos y su administración no requiere una gran cantidad de tiempo, se obtiene rápido una buena muestra de aptitudes motoras; la mayor parte*

*de los tests implican, un equipo y deben aplicarse individualmente, pocos se han reducido a una realización de papel y lápiz y se pueden administrar a un grupo. El resultado se mide en un periodo de tiempo determinado.*

### **"TESTS" MOTORES CARACTERISTICOS.**

*Tests de destreza, el aspirante coloca clavijas en pequeños agujeros de diversas maneras, el orden de los agujeros determina la importancia de los movimientos de los dedos y de los brazos.*

*Los tests de precisión pueden exigir que se introduzca un punzón con exactitud en un agujero cada vez que éste se descubre mecánicamente; algunos tests registran simplemente la velocidad con que se golpea un disco de metal. En los tests de ritmo el aspirante debe duplicar, por medio de un punzador telegráfico, los sonidos que emite un fonógrafo.*

*Los tests de coordinación motora son más detallados, exigen que una persona sincronice diferentes movimientos de las dos manos o de las dos manos y de los pies; se puede pedir a una persona que siga con un destello de luz una trayectoria determinada, estando controlado el movimiento horizontal con una leva, y el vertical por otra. La disposición de la tarea es singular por no duplicar ninguna actividad aprendida.*

*Puede exigirse a una persona que gire, tan rápido como pueda, una pequeña manivela con la mano derecha y una grande con la izquierda. Cuando se quiere*

*probar la aptitud, la tarea exigida no duplica normalmente ninguna forma de trabajo; cuanto más se parece el test a un tipo de trabajo, más se acerca a un test de realización.*

*Se diseñan a propósito tests motores para duplicar algunas de las actividades requeridas para una tarea determinada; estos son tests de realización y se pueden utilizar para seleccionar ~~a los hombres experimentados~~. Cuando se usan los tests para distinguir entre buenos y malos operarios con el mismo grado de experiencia, se convierten en tests de aptitudes muy satisfactorios.*

#### *RESULTADOS TIPICOS.*

*Puesto que las aptitudes motoras son muy específicas es posible que un test esté muy relacionado con una tarea manual y muy poco con otra; a veces nos engañan las semejanzas superficiales entre trabajos y tests.*

*El test de habilidad de mecánica de Mac Quarrie mide un grupo de aptitudes que incluyen la velocidad, precisión de trazado, punteado, copiado, localizado de letras, recuento de bloques y laberinto visual. Ya que muchos trabajos requieren una serie de aptitudes bastante específicas, pueden obtenerse los mejores resultados combinando diversos tests específicos y formando una "batería de tests".*

*Cada test debe relacionarse con una medida del rendimiento en un trabajo, pero no deben relacionarse los tests entre sí porque duplicaría la función de uno de los demás.*

## ALGUNAS LIMITACIONES.

*Es más difícil lograr tests que se correlacionen altamente con el rendimiento en trabajos complejos que en fáciles; es difícil establecer el criterio de éxito en trabajos complejos, y no es raro hallar que los supervisores difieren considerablemente en lo que esperan de un empleado.*

*Otra dificultad es que cada aptitud desempeña un papel cada vez más pequeño en el rendimiento total a medida que aumentan el número de aptitudes implicadas. Los trabajos complejos requieren una variedad mayor de aptitudes que los sencillos; el desarrollo de baterías complejas de tests puede, con el tiempo, sobrepasar esta dificultad.*

*Todas las relaciones entre el rendimiento en el trabajo y las puntuaciones de los tests están limitadas por el hecho de que influyen sobre el rendimiento factores de motivación, actitud y habilidad para realizar el trabajo. La capacidad de adiestrarse en un trabajo y las aptitudes necesarias para mantener el rendimiento en el trabajo, no son las mismas. La selección no se basa en tanto exclusivamente en test de aptitudes para el rendimiento en el trabajo.*

## **RASGOS DE PERSONALIDAD.**

### **LA NATURALEZA DE LA PERSONALIDAD.**

*La personalidad no se considera "como algo" que caracteriza el interior mismo, se refiere a un grupo de aptitudes o rasgos; los rasgos no se relacionan de tal forma que el conocimiento de algunos rasgos de personalidad nos orienten sobre la naturaleza de los otros rasgos, por lo que deben medirse por separado cada uno de los rasgos específicos.*

*Los rasgos de personalidad incluyen características tales como la honestidad, la jovialidad, perseverancia, dominio, emocionalidad, adaptación a la vida, sociabilidad, relación entre la emoción y la razón y cooperación.*

*Las modificaciones de personalidad surgen debido a que el grupo de rasgos cambia con la experiencia, y los factores mentales y físicos que influyen; hay situaciones familiares que influyen sobre el desarrollo de la personalidad.*

*En el individuo excepcional o fuera de lo normal se tienen que hacer adaptaciones más difíciles que con el común de la gente. Los rasgos de personalidad dependen también de la herencia y la condición funcional del cuerpo humano; la herencia determina las posibilidades de desarrollo de la personalidad pero la experiencia puede influir sobre su curso dentro de ciertos límites.*

*En general, las glándulas regulan la química del cuerpo, y es preciso que se tenga un equilibrio apropiado para que el hombre presente unos rasgos normales de personalidad; también influyen sobre nuestras reacciones otras condiciones físicas inmediatas.*

### **LA MEDIDA DE LOS RASGOS DE PERSONALIDAD.**

*Los métodos para medir los rasgos de personalidad son tres:*

- 1.- El método experimental.*
- 2.- El procedimiento de valoración.*
- 3.- El cuestionario.*

*Cada uno de ellos tiene sus limitaciones en la utilización en el ámbito industrial.*

*El "método experimental" mide las reacciones del individuo a situaciones de test específicamente ordenadas; se mide la honestidad. En estudios industriales este procedimiento se ha limitado principalmente al estudio de las reacciones emocionales. O tests de emocionalidad, es la forma en que el individuo reacciona bajo condiciones específicas como la sorpresa; se mide la conducta emocional en condiciones forzadas detectando a los individuos que se desconciertan, fácilmente con el ruido, el peligro y la presión del trabajo; ya que se pierde la destreza y juicio bajo un esfuerzo emocional. La ventaja que tienen estos tests es en la reducción de accidentes.*

*El entrevistador hábil debe hacer observaciones sobre la personalidad en la aplicación de los tests, ya que son una fuente de información suplementaria.*

*El "método de valoración", utiliza otras estimaciones de las personas a partir de los rasgos de personalidad y un hombre determinado, utilizando una lista de rasgos de personalidad adecuados. La gran virtud del procedimiento de valoración es que pueden explorarse con muy poco tiempo y esfuerzo una serie de rasgos, ya que se presupone, que el empresario ha determinado los rasgos que mejor se adaptan a trabajos específicos (perfil de puestos).*

*El "método de cuestionario" para examinar las personalidades es usado debido a que es sencillo de administrar, se pide al solicitante que rellene una hoja contestando a una serie de preguntas, normalmente con "sí" o "no"; de las respuestas se deduce alguna comprensión de la persona; son utilizados los cuestionarios en lo referente a la adaptación emocional y a las tendencias hacia la introversión o extroversión; puesto que son esenciales para determinar la adaptación emocional de una conducta cooperadora, y para la moral; estos cuestionarios o escalas son a menudo muy útiles para detectar a los empleados que originan problemas.*

*Las respuestas tienen valor cuando se dan honestamente, por lo que las preguntas se hacen tan inofensivas como sea posible y el test se llama inventario de personalidad o escala de temperamento. Los cuestionarios son muy apropiados para el personal ya empleado y se utiliza para encontrar mejores colocaciones.*

*Existen escalas para medir rasgos de personalidad<sup>6</sup> ; como rasgos aislados específicos:*

- 1) La timidez.*
- 2) El rasgo cicloide (cambios fáciles y frecuentes en el humor).*
- 3) La ascendencia (como opuesta a la sumisión en situaciones sociales).*
- 4) La depresión (tristeza, espíritu bajo, angustias sobre posibles desgracias).*
- 5) La ratimia (falta de cuidado).*
- 6) Nerviosidad (fácilmente perturbado, incapaz de descansar, modo de ser nervioso).*
- 7) La actividad general (rapidez en la acción, prisas en el trabajo).*
- 8) El pensamiento meditativo (análiza a los demás, serio, filosófico).*
- 9) La masculinidad (lo opuesto a la femeneidad, en actitudes e intereses).*
- 10) La carencia de inferioridad.*

*Las escalas se basan en investigaciones que condujeron al aislamiento de rasgos principales, a diferencia de los rasgos compuestos, rasgos tales como la persistencia y la honestidad que son compuestos en vez de unitarios. La honestidad puede variar de una situación a otra, de tal forma que se puede hablar de diferentes tipos de honestidad; el aislamiento de los rasgos primarios de personalidad conducirán a un afinamiento en la medida de la personalidad.*

## **MEDIDA DE LAS APTITUDES FISICAS SENSORIALES.**

### **VARIACIONES EN LA ESTRUCTURA FISICA Y SU IMPORTANCIA.**

*Algunas ocupaciones requieren condiciones físicas bastantes especiales; aunque no se ha estudiado mucho la relación entre la constitución física y el rendimiento, los directores de empleo atienden a tales factores en su selección de los hombres.*

### **EL SIGNIFICADO DE LAS DIFERENCIAS SENSORIALES.**

*Los supervisores deben observar y analizar los trabajos para determinar si ciertas aptitudes sensoriales pueden ser un elemento de éxito o no. La mayoría de los trabajos no tienen exigencias especiales y una persona normal puede ser tan efectiva como una persona que tenga un alto grado de sensibilidad. Algunos trabajos, en cambio, permitirán que una persona dotada de una aptitud sensorial específica realice con facilidad una tarea que es difícil para una persona media.*

*El sentido más importante es quizá el de la vista<sup>7</sup>; es necesario determinar no sólo la capacidad visual en general, sino cómo se adapta la visión a un trabajo en particular.*

*El oído sigue en orden de importancia; el sentido del olfato es necesario para algunos trabajos específicos como en alimentos y perfumes.*

*También el sentido del tacto es importante para otros trabajos que requieren de presentación y calidad determinada.*

*El sentido del equilibrio es importante para la seguridad de los hombres que trabajan a gran altura.*

### **EL SIGNIFICADO DE LAS DIFERENCIAS EN PERCEPCION.**

*La percepción visual depende de la forma en que el cerebro organiza los impulsos nerviosos procedentes de los ojos; que se vea o no una parte determinada de un objeto complejo depende de la agudeza visual que se posea.*

*Las personas también difieren en la rapidez con que perciben. Otro aspecto de la percepción es el tamaño del campo visual; en los tests en los que la exposición del objeto visual es demasiado breve para permitir el movimiento de los ojos, algunas personas reconocen detalles muy separados del punto de fijación, mientras que otras pueden apreciar detalles sólo en el punto en que están mirando.*

*Es evidente que el trabajo que implica un ancho campo de visión estará mal adaptado a una persona que tenga un campo de percepción pequeño, aún cuando su agudeza visual sea muy adecuada.*

*La percepción es parcialmente una cuestión de entrenamiento, pero principalmente es una diferencia inherente a la persona que no se puede cambiar por medio de la experiencia. En el grado en que estas diferencias son hereditarias, la industria debe solucionarlo por medio de la selección de los empleados.*

*Existen métodos para medir las diversas formas de percepción, debemos conocer las diferencias entre las personas de tal modo que podamos distinguir entre una persona que no intenta y otra que es incapaz de realizar ciertas cosas.*

#### NOTAS PIE DE PAGINA

- 1.- *Marier F. Norman, "Psicología Industrial". Manejado como I.Q. o también expresado como cociente intelectual, C.I.*
- 2.- *H. R. Bixter, "Reconversion Problems", Person Jour., 1945,2, pp 130-138; op cit, ibid pp 254.*
- 3.- *D. Wechsler, "Intelligence Changes with Age", Pub. Health Rep., 1942 suppl. n° 168, pp 43-52 op cit, ibid pp 261.*
- 4.- *L. L. Thurstone, "Testing Intelligence and Aptitudes", Hygeia, enero 1945, pp 1-8 op cit, ibid pp 265*

5.- L. M. Simon y E. A. Levitt, "The relation between Wechsler Bellevue ,I.O Scores and Occupational Area", *Occupations*, 1950, 29, 23-25 op cit, *ibid*, pp 265.

6.- A. Heron, "A Psychological Study of Occupational Adjustment", *Jour, Appl. Psychol.*, 1952, 36, 385-387.

7.- J. Tiffiin, "Psicologia Industrial", (3ra. ed.), Para un tratamiento detallado vease, cap. 8.

**II.- VARIABLES.**

**I.- POLITICAS.**

**II.- NIVEL DE PREPARACION.**

**III.- COMPETENCIA.**

## **POLITICAS EN LA SELECCION DE PERSONAL.**

### **DEFINICION DE POLITICAS.**

*Es una pauta general para la toma de decisiones. Establece los limites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permitan. De este modo canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de ella.*

*Todas las políticas de la empresa deben de poseer unidad orgánica. Cada política subsidiaria debe apoyar a las políticas y objetivos más importantes. Han de modificarse para satisfacer a condiciones cambiantes. Promueven cooperación en la organización considerada en conjunto y alientan la iniciativa, especialmente en los niveles más bajos de supervisión.*

*Hay dos grupos de políticas: mayores y menores. Las primeras se refieren a objetivos generales, a procedimientos y controles que influyen en la organización considerada en conjunto. Las menores abarcan relaciones dentro de un sector de la empresa y se refieren principalmente a cuestiones de detalle y procedimientos. Las políticas mayores abarcan de manera general casi todos los aspectos de la empresa: producción, métodos de financiación, estructura organizacional, situación de las instalaciones, organización de ventas, personal, etc.. Las políticas menores deben ser consecuencia de las mayores.*

*Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:*

*1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional:*

*a). Políticas generales de empresa. Son guías para la acción y bajo las cuales deben conformarse las demás políticas.*

*b). Políticas administrativas. Establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.*

*c). Políticas operacionales. Para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.*

*d). Políticas funcionales. Gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados.*

*2. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc..*

*Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos:*

*1. Políticas de provisión de recursos humanos:*

*a). Dónde reclutar ( fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización ), en qué condiciones y cómo recoger ( técnicas de reclutamiento para enfocar el mercado de recursos humanos ) los recursos necesarios para la organización.*

*b). Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización.*

*c). Cómo integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y con suavidad.*

*2. Políticas de aplicación de recursos humanos:*

*a). Cómo determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.*

*b). Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.*

*c). Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.*

*A partir de las políticas se pueden definir los procedimientos que deben ser implantados, que son cursos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, tomando en cuenta los objetivos de la organización. En el fondo sirven para guiar a las personas en la realización de sus objetivos. Tratan de dar consistencia a la ejecución de las actividades, garantizando un tratamiento equitativo para todos los participantes y un tratamiento uniforme para todas las situaciones.*

*Las políticas de recursos humanos deben tener las siguientes características:*

- 1. Estabilidad, suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.*
- 2. Consistencia, congruencia en su aplicación, no importa los niveles o áreas afectadas.*
- 3. Flexibilidad, posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones cuando sean necesarios.*
- 4. Generalidad, posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización.*
- 5. Claridad y simplicidad de definición de entendimiento.*

## **NIVEL DE PREPARACION.**

### **TRABAJADORES NO CALIFICADOS.**

*Aunque no existan por lo general leyes que obliguen a los empleadores a utilizar empleados no calificados, en ciertos países, por ejemplo, el gobierno ha buscado estimular a los no calificados a través de subsidios. Existen en la sociedad un grupo de personas cuya calificación para desempeñar un empleo es nula y por ende su proyección futura engendra muy pocas perspectivas. Son lo que podríamos denominar "desempleados estructurales". Es difícil para ellos adaptarse a una vida de disciplina; generalmente estas personas no tienen instrucción formal por encima de la primaria. Existen programas subsidiados por el gobierno, en colaboración con las empresas, en los que el gobierno aporta financiación y las empresas proporcionan entrenamiento, asesoría y transporte de y hacia el trabajo. Por ejemplo, se hacen gastos para proveer a los empleados no capacitados, de hábitos, de comidas a tiempo, de educación, normas mínimas de higiene, previsión social y búsqueda de hábitos de disciplina, horas de trabajo y descansos definidos.*

*Respecto al trabajo se ha buscado una formación por etapas de preentrenamiento, entrenamiento y ayuda mientras se capacitan; y actividades de desarrollo, una vez calificados para una tarea normal. La ayuda proporcionada debe ser dosificada en forma adecuada a los efectos de su adaptación y en gran*

*medida, de ella dependerá el éxito o fracaso en los programas. Otras variables comparadas con el éxito, diferentes de la ayuda, tales como motivación, vigor, experiencia, educación, no son tan preponderantes en el entrenamiento.*

*Las mayores dificultades con los entrenados radicó en su alto índice de ausencias, retardos y rotación. Cuando ellos estaban presentes no se originaron diferencias de ejecución con los empleados regulares. Cuando los entrenados se encontraban un clima de cooperación, evitaban ausentarse. En un estudio <sup>1</sup> realizado en varias organizaciones, sobre las actitudes hacia tal ayuda, se encontró que el programa de pre y post ayuda movió la alta gerencia de una posición neutra a una positiva; lo contrario sucedió con los supervisores y operarios.*

*Estos empeños de integrar a la gente, necesitan de gran estímulo para superar sus dificultades. El supervisor, persona que obtiene su promoción como fruto de un largo esfuerzo, requerirá una readaptación para aceptar y cooperar con los directivos que se comprometen en colaborar con un programa de readaptación.*

## **CONOCIMIENTOS Y OTROS ANTECEDENTES.**

*La investigación de los antecedentes de ejecutivos muestra que el grupo ejecutivo excede en gran medida a la población promedio en términos de logros educativos. En un estudio de funcionarios ejecutivos jefes (CEOs) <sup>2</sup> de las quinientas corporaciones industriales más grandes y trescientos altos ejecutivos de aproximadamente cincuenta empresas grandes, la revista Fortune encontró que estos ejecutivos, en promedio, están altamente educados. El 28% se había graduado en la universidad y otro 18% había llevado a cabo algunos estudios de posgrado. Un 24% adicional tenía grados de maestría, y otro 16% había obtenido un doctorado.*

*Es obvio que la experiencia y el conocimiento son también factores importantes para diferenciar a los ejecutivos de la población en general.*

## **LAS ESPECIALIDADES.**

*Las especialidades integran conocimientos en una o varias ramas del saber, dentro de un área determinada del conocimiento, y buscan una certificación oficial de dichos conocimientos para el reconocimiento social.*

*La especialidad es una unidad básicamente administrativa, que controlará las inscripciones de los estudiantes, así como la contabilidad de los*

*créditos pagados por cada estudiante. Será la encargada de elaborar, en colaboración con los departamentos, planes de estudio flexibles, de determinar el número de créditos necesarios y los departamentos donde deberán cursarse, tanto para obtener el grado en los niveles técnicos como para los niveles de licenciatura.*<sup>3</sup>

*Deberá estar en íntimo contacto con los departamentos académicos, a fin de solicitar las materias que sean necesarias para que los alumnos inscritos en la especialidad puedan llegar a feliz término de sus estudios en el tiempo programado.*

*Cada especialidad requerirá los servicios de varios departamentos, sobre todo en el periodo de formación básica; conforme se vaya avanzando hacia el logro de las especialidades, las materias requeridas se concentrarán cada vez más en un departamento.*

#### **FACILIDAD DE PALABRA.**

*La necesidad de gran facilidad de palabra descansa, cuando menos, en dos de las funciones primarias del papel del administrador: debe ser capaz de utilizar hábilmente el lenguaje para comunicarse con los demás, y debe poder seleccionar y utilizar rápidamente un nuevo lenguaje. Si tiene facilidad de palabra, tal como se la mide a través de la eficiencia académica, los "tests" de*

*inteligencia o la fluidez de conversación, es probable que tenga también una elevada capacidad de aprendizaje y habilidad para las palabras nuevas. Las palabras son los principales instrumentos de las relaciones interpersonales. La facilidad de emplearlas es una buena característica para ser un administrador efectivo.*

*No obstante, existe otra dimensión de la habilidad verbal: el individuo más brillante, de habla más rápida, puede tener problemas al comunicarse con personas cuyos fondos culturales y costumbres no le sean familiares. Un buen administrador debe tener un amplia experiencia con las personas. Con frecuencia, puede serle de utilidad haberse expuesto a una amplia variedad de experiencias durante su vida. La amplitud de su experiencia determinará, en gran parte, el grado en que pueda colocarse en el lugar del otro, bajo condiciones adversas y mantener una comunicación efectiva. La capacidad para comunicarse con las personas en una variedad de contextos culturales y prácticos es una parte importante de la habilidad del administrador.*

#### **NOTAS PIE DE PAGINA**

*1.- Cit. por; Flippo, Edwin B. , "Principios de administración de Personal", Mc Graw-Hill, México, 1978, pag. 38*

*2.- Wendell L. French; Admi. n. stración de Persona. l. Desarrollo de Recursos Humanos, Limusa, México, 1991, pag. 293.*

*3.- Castrejon, Medina et al, Planeacion y Modelos Universitarios, ANVIES, México, 1975, pag. 18.*

## **COMPETENCIA INTERPERSONAL.**

*Por competencia interpersonal, no se entiende como la mera posesión de los atractivos sociales o la atención a la etiqueta. Cuando la situación exige estas habilidades, el individuo que carece de ellas se encuentra de hecho en problemas, pero éstos no constituyen nada más que rituales comunicativos altamente codificados. Si se presenta frente a todo lo que el reclutador posee, no necesita hacer siquiera su primer viaje de reclutamiento. La competencia interpersonal requiere un grupo de habilidades y actitudes que no ceden fácilmente a la reducción de un ritual. El grupo incluye, cuando menos, sensibilidad hacia las personas, capacidad para establecer "contacto", capacidad para escuchar, confianza en sí mismo, paciencia y tolerancia; así como el poseer la cantidad y calidad conocimientos necesarios para poder desempeñar adecuadamente un puesto administrativo.*

*La sensibilidad hacia las personas no es fácil. La gran mayoría de las personas son sinceras en su convicción de que son "suficientemente sensitivas". Pero esto no es suficiente; el reclutador debe adelantarse tanto a sus candidatos como a los gerentes a quienes sirve. Debe conocer sus necesidades e intereses casi antes de que ellos mismos los conozcan; debe seleccionar sobre la marcha*

*señales conductuales e interpretarlas con un elevado grado de precisión. El hombre promedio, incluso si tiene un título universitario, jamás ha progresado más allá de una aguda conciencia de sus propias necesidades e intereses. Se halla tan enmismado en sus propios problemas que no puede ponerse en el lugar de los demás, incluso si éstos amenazan sus mejores intereses.*

*Una sensibilidad adecuada no se adquiere fácilmente; necesita, además, capacidad para examinar en forma intensa nuestras propias necesidades, sentimientos y valores. Al no existir sensibilidad existe una muy limitada competencia interpersonal; pero si existe, un hombre tendrá suficiente dominio y respeto por su propia personalidad. Desarrollar ésta con frecuencia es un proceso difícil y doloroso para cualquiera; el problema se ve demostrado por la creciente demanda de los ejercicios de entrenamiento de la sensibilidad, utilizados frecuentemente por los administradores industriales. Muchos de los participantes, obligados a escuchar a otros describir en términos crudos y violentos se ven reducidos, temporalmente, a un estado de "shock".*

*Aquellos que han aprendido a ser introspectivos en cierto grado encuentran estas afirmaciones útiles y estimulantes; aquellos que no han aprendido a hacerlo suelen reaccionar fortificando sus defensas. La experiencia de la vida prepara a algunas personas para ser sensitivas. Un título universitario establece poca diferencia, y el entrenamiento no parece hacer otra cosa que aumentar las habilidades ya existentes; un buen aspirante debe tener habilidad o aptitud, y el conocimiento propio de los sentimientos, prejuicios, necesidades y*

valores personales, para así tener el mejor índice de ambas y poder discernir sobre que organización es el más adecuado para él de acuerdo a sus intereses, necesidades propias y de la organización de acuerdo a las necesidades y especificaciones del puesto.

*La capacidad para establecer "contacto" es compleja, fundamentalmente es una capacidad para interactuar espontáneamente y desplegar interés por otra persona. En parte es serenidad y madurez pero también es algo más: es la cualidad personal de un individuo que hace posible la amistad y anima un sentido de honestidad.*

*En la espontaneidad existe un elemento de revelar nuestra propia personalidad en una forma no premeditada y carente de inhibición que anime la revelación recíproca. Estos intercambios, acompañados de cordialidad y respeto, llevan la sinceridad en la comunicación. El resultado es un buen "contacto"; un buen reclutador necesita cuando menos, un mínimo de habilidad para establecer el "contacto". Además de que el candidato no debe ser muy rígido y formal con los reclutadores ya que sólo obtendrá de ellos respuestas rígidas y formales; si su deseo es ligar intereses, aspiraciones y capacidades de él con las necesidades de la organización, el reclutador debe establecer una relación propia con el candidato (esto también se aplica a los administradores con quienes se trabaja); el individuo tiene éxito cuando es capaz de hacer fluir la información, el establecer el contacto "adecuado" con el reclutador hace necesario un grado razonable de habilidad.*

*La habilidad para escuchar parece lo suficientemente directa; existe en ella una cualidad de habilidad para la concentración y de disciplina de la atención que la hace recomendable para todos; sin embargo, no parece alcanzarse fácilmente y no puede considerarse como parte normal de la constitución de todas las personas. Escuchar correctamente significa, por lo general, que el oyente pone los intereses de su interlocutor por encima de los suyos propios, aunque sólo sea temporalmente. Significa que las ideas o términos que parecen extraños deben ser perseguidos y examinados para asegurarse de que han sido escuchados y comprendidos correctamente; claramente, en esta habilidad están implícitos elementos tanto de la sensibilidad hacia otros como de la capacidad para establecer contacto. En un grado considerable, las tres descansan en un sólido fundamento de autoconfianza.*

*La confianza en sí mismo parece, con frecuencia estar más allá del control del individuo; en cierta medida, lo está. La frecuencia con que una persona es imaginariamente vencida tiene un efecto significativo sobre su confianza en ella misma. Resulta posible, incluso, abatir el espíritu de una persona por la aplicación de un castigo considerable; en cierto grado, sin embargo, la confianza en nosotros mismos es el resultado del grado de autoconciencia que cada hombre ha desarrollado respecto a sí mismo y del número de "callos" que haya logrado formar al tolerar el castigo. La confianza*

*en nosotros mismos es producto de la experiencia y de la práctica; algunas veces resulta falsa, en la medida en que la lección que un hombre aprende de la experiencia es que la vida es menos competitiva y duradera de lo que es en realidad.*

*Un individuo (solicitante de un empleo) necesita una confianza realista en sí mismo y en sus habilidades, una confianza que pueda resistir la presión; en su papel como eslabón entre el mercado de fuerza de trabajo y la organización, con frecuencia debe absorber presiones de ambas direcciones. Si es débil o se ve fácilmente desanimado, no es probable que resista la presión y sea descalificado en la selección del personal de la compañía. La cantidad de autoconfianza del individuo es un factor determinante dentro del proceso de selección de personal y para la imagen que desee o necesite la organización; aunque esta cualidad se puede ver aumentada o reforzada dentro de la organización por el prestigio de la misma, o por el puesto que ocupe el individuo, así como por el trato que se le da dentro de la organización. Es decir esto es el reflejo directo de la administración de la empresa.*

*La paciencia y la tolerancia son características de la capacidad para tratar con los inevitables equívocos, con que deben contar los solicitantes para tolerar las demandas irrazonables de la organización, que muchas veces se presentan a los solicitantes por medio de administrativos que ocupan el puesto de reclutador, ya que hay veces que se carece de un reclutador dentro de la*

organización; esto depende del tamaño de la organización o del tipo de organización. Son características que no se deben de olvidar durante el periodo de adaptación del individuo , si es que es contratado . Aunque sería recomendable que el individuo las tenga como parte inherente a él, sin caer en la pasividad e indiferencia por parte del mismo si se posee demasiado de estas cualidades, o en la intransigencia si no se poseen, lo que hará más difícil su colocación en el medio laboral.

El individuo solicitante debe de ser capaz de tolerar con ecuanimidad muchos tipos de relaciones y convertirlos pacientemente en intercambios fructíferos; ya que esto no se halla sobre las habilidades técnicas, sino que en cierta medida, son parte de las capacidades y actitudes del individuo que pueden ser mejoradas en un tipo de clima administrativo adecuado. Por consiguiente, el personal adecuado, la capacidad para la profundidad y el desarrollo personal son cuando menos, la base a partir de la cual se busca y seleccionan los individuos que entrarán a formar parte de la organización.

Hasta aquí no se ha hecho mención de la habilidad para la toma de decisiones, que en algún momento hará el individuo dentro de la organización, cuando ya alcance un nivel administrativo alto, por la responsabilidad y autoridad que esto le confiere. Ya que se requieren habilidades para el buen rendimiento y desempeño; esto depende del desarrollo personal que ha llevado el individuo tanto en su historia académica, como profesional.

## **I.- EL ENFOQUE DEL ADMINISTRADOR.**

### **¿QUE SIGNIFICA SER ADMINISTRADOR?**

*No existe un acuerdo total respecto a cuál es exactamente el papel de un administrador, ya que la naturaleza de las tareas administrativas se ha estudiado desde diferentes perspectivas. Un grupo de autores conocido como la gran escuela del hombre, estudió a los administradores exitosos y describió sus conductas y hábitos.*

### **RECOMPENSAS DE LA ADMINISTRACION.**

*Los administradores son diferentes, tienen necesidades, deseos y motivos distintos. El interés radica en algunas de las recompensas generales que obtienen los administradores. Puesto que los candidatos administradores difieren ampliamente en términos de dar, posición económica y nivel de madurez, desean muchas cosas; pero por lo general estas incluyen oportunidades, ingresos y poder.*

*Una preocupación importante de los candidatos a puestos administrativos, es tener una oportunidad para realizar una carrera progresiva que les proporcione una experiencia administrativa amplia y profunda. En relación con esto se encuentra el desafío que se presenta con una trabajo significativo.*

*La administración ofrece frustraciones y tensiones. Una persona que aspira a una posición administrativa debe evaluar tanto las ventajas como las desventajas de administrar, antes de proseguir su carrera. Un ajuste apropiado entre las necesidades individuales y las exigencias de la tarea será beneficioso tanto para la empresa como para la persona. Los administradores obtendrán ganancias al lograr satisfacción, un sentimiento de capacidad a partir de su trabajo, y las empresas tendrán una fuerza de trabajo bien motivada.*

#### **EL NUMERO Y LAS CLASES DE ADMINISTRADORES.**

*El número de los administradores necesarios en una empresa depende no sólo del tamaño sino también la complejidad de su estructura de organización, de sus planes de expansión y de la tasa de rotación del personal administrativo. La relación entre el número de administradores y el número de empleados no sigue ninguna ley de proporción. En específico se deben identificar las cualidades necesarias para puestos individuales para que se puedan seleccionar los administradores más apropiados.*

#### **RECLUTAMIENTO, SELECCION, COLOCACION Y PROMOCION DE ADMINISTRADORES.**

*Una planta, en equipo, materiales y personas no conforman un negocio, de la misma manera que aviones, barcos y personas no conforman una verdadera fuerza militar; es indispensable otro elemento: administradores efectivos. La calidad de*

*los administradores es uno de los factores simples pero determinantes para el éxito de cualquier organización. Por lo tanto, la selección de administradores es una de las etapas más críticas del proceso total de administración.*

*La selección de administradores eficientes es un aspecto vital de cualquier sistema u organización. Al mismo tiempo que la capacitación y el desarrollo son ingredientes importantes en el desempeño subsecuente de los administradores, las decisiones iniciales de contratación y las promociones son sumamente importantes.*

*Después de determinar la necesidad de personal administrativo puede ser necesario reclutar diversos candidatos esto implica atraer candidatos calificados para puestos de administración que puedan ocupar los de la empresa, y luego se seleccionan los administradores potenciales; este es el proceso para elegir a los candidatos más apropiados. El objetivo es colocar personas en puestos en los que puedan utilizar sus puntos fuertes personales, y quizá superar sus debilidades, obteniendo experiencia o capacitación en las áreas en las que requieran.*

*Finalmente la colocación de un administrador en un puesto nuevo dentro de la empresa con frecuencia da como resultado una promoción, que por lo general implica mayores responsabilidades.*

*Elegir administradores en forma efectiva requiere una clara comprensión de la naturaleza y el propósito del puesto que debe ocuparse. Se debe realizar un análisis objetivo de los requerimientos del puesto y, en la medida posible, se deben analizar también las características personales que se requieren en los administradores.*

*Un puesto definido con demasiada estrechez no ofrece desafíos ni oportunidades de crecimiento, así como tampoco ningún sentido de logro. En consecuencia los buenos administradores se aburrirían y estarían insatisfechos. Por otro lado, un puesto no debe ser tan amplio que no pueda ser manejado en forma efectiva por un administrador.*

*En algunas ocasiones se les da a los administradores un puesto que no exige la totalidad de su tiempo ni de su esfuerzo. Sus tareas no ofrecen ningún reto y se sienten subutilizados. En consecuencia intervienen en el trabajo de sus subordinados, quienes a su vez sienten que no tienen suficiente autoridad y discreción para realizar sus tareas.*

## **EVALUACION DE ADMINISTRADORES.**

*La evaluación de administradores se relaciona estrechamente con la selección, la colocación, y la promoción. Se podría inclusive argumentar que es lógico que la evaluación deba colocarse antes de estas otras actividades; es cierto que la evaluación sirve como base para identificar personas dentro de la empresa*

*que están listas para la promoción, pero también deben reclutarse, seleccionarse y colocarse los candidatos provenientes de fuera de la empresa antes de que pueda evaluarse su desempeño en un puesto determinado.*

*Una de las tareas más difíciles de la administración es la de evaluar los puestos gerenciales, tarea que debe diferenciarse de la evaluación del desempeño de una persona que ocupa uno de estos puestos.*

#### **FACTORES SITUACIONALES QUE AFECTAN AL ADMINISTRADOR.**

*La integración del administrador al personal es afectada por muchos factores del medio ambiente, estos factores externos incluyen el nivel de educación, las actitudes prevalecientes en la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las muchas leyes y reglamentos que afectan en forma directa a la integración de personal, las condiciones económicas, y la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa.*

*Pero existen también muchos factores internos que afectan; incluyen por ejemplo, las metas, tareas, tecnología, estructura de la organización, la oferta y demanda de administradores dentro de la empresa, el sistema de recompensas, y las diversas clases de políticas; algunas organizaciones están muy estructuradas y otras no.*

## **LA POLITICA DE COMPETENCIA ABIERTA**

*Los administradores deben decidir si los beneficios de una política de promoción desde el interior superan a sus desventajas. Existen razones claras que favorecen la aplicación del "principio de la competencia abierta", en el cual los puestos vacantes están abiertos para las personas mejor calificadas, ya sea que se encuentren en el interior o en el exterior de la empresa. Esto proporciona a la organización en el análisis final, la oportunidad de asegurar los servicios de los candidatos más apropiados. Superar las desventajas de una política exclusiva de promoción desde el interior, permite a una empresa adoptar las mejores técnicas en el reclutamiento de administradores.*

*Una política de competencia abierta es un medio mejor y más honesto de asegurar la capacidad administrativa.*

*Con estos requerimientos se esperaría que todo administrador, al considerar un nombramiento para una vacante o un puesto nuevo, tendría disponible una lista de candidatos calificados dentro de la empresa en su conjunto.*

## **SELECCION DE ADMINISTRADORES CLAVE EN EL EXTERIOR.**

*Los administradores clave son aquellos que inician un programa y lo llevan a cabo hasta su terminación ; aunque estos ejecutivos se pueden encontrar en todos los niveles de la organización, lo más probable es que se les encuentre cerca de la*

*cumbre de la estructura, o en ella. Puesto que los administradores subordinados tienden a reflejar las actitudes de sus superiores, su contribución a un programa puede con frecuencia adjudicarse a la inspiración de personalidades sobresalientes.*

### **HABILIDADES Y CARACTERISTICAS PERSONALES QUE DEBEN TENER LOS ADMINISTRADORES.**

*Para ser efectivos los administradores requieren de diversas habilidades que van desde capacidades de diseño hasta capacidades técnicas; además, la importancia relativa de sus capacidades varía de acuerdo al nivel que se ocupa en la organización.*

*Aunque muchos factores situacionales son importantes en la conducta administrada efectiva, los rasgos y características propias del administrador, son también de gran importancia para lograr el éxito. Ciertas investigaciones indican con bastante claridad que el éxito es mucho más probable si el administrador tiene ciertas características y ha obtenido alguna experiencia. Aunque la presencia de ciertos rasgos contribuyen al éxito no lo garantizan; las deficiencias importantes si garantizarán casi seguramente el fracaso en los altos puestos administrativos.*

*Se han identificado cuatro habilidades en los administradores:*

**1.- Capacidad técnica.**

*Es el conocimiento y la habilidad necesarios para actividades que implican métodos, procesos y procedimientos. Por ello, incluye el trabajo con herramientas, y los supervisores deben tener la capacidad de enseñar estas habilidades a los subordinados.*

**2.- Capacidad humana.**

*Es la habilidad de trabajo con personas; se refiere a un esfuerzo de cooperación, a un trabajo de equipo; es la creación de un medio ambiente en el que las personas se sientan seguras y libres para expresar sus opiniones.*

**3.- Capacidad conceptual.**

*Se refiere a la habilidad de contemplar la "imagen global", de identificar elementos importantes en una situación, de comparar las relaciones que existen entre los elementos.*

**4.- Capacidad de idear.**

*Se refiere a la habilidad para resolver problemas en forma en que se beneficie a la empresa. Para ser efectivos, en particular en los niveles superiores de la organización, los administradores deben estar en posibilidades de hacer algo más que simplemente observar el problema. Deben tener además la capacidad de diseño, de idear una solución práctica a los problemas. Si los administradores sólo contemplan el problema y se convierten en observadores de problemas es seguro que fracasen. Los administradores deben tener la capacidad de idear una solución factible para el problema, a la luz de las realidades a las que se enfrenta.*

*La importancia relativa de estas capacidades pueden diferir para los niveles distintos de la jerarquía de la organización. Las capacidades técnicas son de mayor importancia a nivel de la supervisión. Las capacidades humanas son útiles también en las interacciones frecuentes con subordinados, colegas y superiores; por otro lado las capacidades conceptuales no son esenciales, por lo general, para supervisores de niveles superiores. Al nivel de administración media se reduce la necesidad de capacidades técnicas; las capacidades humanas son aún esenciales; crecen en importancia las capacidades conceptuales de idear y resolver problemas. Al nivel de alta gerencia son valiosas las capacidades de crear soluciones de problemas, así como también las habilidades humanas, pero hay una necesidad relativamente reducida de habilidades técnicas.*

*Una de las capacidades que con más frecuencia se consideran deseables para los administradores es la habilidad analítica y de resolución de problemas; los administradores deben de ser capaces de identificar problemas que se encuentran, deben de ser capaces de explorar las oportunidades que se le presentan; deben analizar el medio ambiente e identificar, mediante un proceso racional, los factores que obstaculicen el camino hacia las oportunidades. Los administradores necesitan también poner en práctica las soluciones: deben identificar las emociones, necesidades y motivaciones de las personas implicadas en la iniciación de los cambios que se requieren, así como también deben identificar a las personas que se oponen al cambio.*

*Además de las diversas capacidades que se consideran necesarias para los administradores efectivos, son importantes también, diversas características personales.*

*Antes de examinar parcialmente la investigación de características administrativas se debe hacer un comentario acerca del carácter. No es probable que rasgos tales como honradez y confiabilidad diferencien a los administradores de los demás, o al administrador que logra más del que logra menos éxito, dado que estos rasgos se encuentran en la mayoría de las personas. Sin embargo la ausencia de tales características estará sumamente correlacionada con el fracaso en la mayoría, si no es que en todas las ocupaciones profesionales y administrativas.*

*Las características más importantes son:*

*1.- El deseo de administrar.*

*El administrador con éxito tiene un fuerte deseo de administrar, de influir sobre otras personas y de obtener resultados mediante esfuerzos de equipo por parte de sus subordinados; ciertamente, muchas personas desean los aspectos agradables de los puestos administrativos, que incluyen buenos sueldos y elevadas posiciones, pero carecen de la motivación básica para lograr resultados mediante la creación de un medio ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr metas comunes. El deseo de administrar requiere de esfuerzos, tiempo, energía, y por general, prolongadas sesiones de trabajo.*

## **2.- Comunicación.**

*Colocándose en el lugar del interlocutor; otra característica importante de los administradores es la habilidad de comunicarse mediante reportes escritos, cartas, alusiones y discusiones. La comunicación requiere claridad pero, además, exige la habilidad de ubicarse en el lugar del interlocutor; esa habilidad implica comprender los sentimientos de las otras personas y manejar los aspectos emocionales de la comunicación. Las capacidades para comunicarse son importantes para lograr una comunicación efectiva dentro de los grupos, que se logra con personas que están dentro de la misma unidad de la organización. Conforme se asciende en la organización, la comunicación entre grupos se vuelve cada vez más importante, porque se realiza no sólo con otros departamentos sino también con grupos del exterior de la empresa: clientes, proveedores, gobierno, la comunidad y por supuesto, los accionistas en el caso de empresas de negocios constituidas como sociedades anónimas.*

## **3.- Integridad y honestidad.**

*Los administradores deben tener una moral sólida y deben ser merecedores de confianza; la integridad en los administradores incluye aspectos como honestidad en asuntos de dinero y de manejo de materiales y en tratos con otras personas, esfuerzos para mantener informados a sus superiores, apego a la verdad, fortaleza de carácter y conducta de acuerdo a estándares éticos.*

## **4.- Experiencia como administrador.**

*Una de las características más importantes para la selección es el desempeño anterior como administrador; es probable el pronóstico más confiable*

*del desempeño futuro de un administrador. Por supuesto, la evaluación de la experiencia administrativa no es posible en la selección de supervisores de primera línea de entre los propios empleados, puesto que no han tenido; pero los logros anteriores son consideraciones importantes en la selección de administradores de niveles medio y superior.*

*En promedio los administradores difieren en el grado en que poseen diversas características; investigaciones señalan que los administradores son más inteligentes y mejor educados que los no administradores o no ejecutivos, que tienen fuertes inclinaciones y motivaciones en la dirección de actividades administrativas, son activos y dinámicos, carecen de rasgos neuróticos que menoscabarían su capacidad para relacionarse con otras personas o para tomar decisiones, tienen antecedentes de liderazgo, tienen intereses más amplios y más fuertes en los campos administrativos y que se relacionan constantemente..*

#### **DIFERENCIAS ENTRE LOS ADMINISTRADORES QUE TRIUNFAN Y LOS ADMINISTRADORES QUE FRACASAN.**

*Según investigaciones se ha encontrado que los administradores más efectivos, en contraste con los administradores menos efectivos, eran más inteligentes, dinámicos, confiados en ellos mismos y persuasivos; además tenían más educación y habían estado más activos en pasatiempos y deportes cuando eran jóvenes.*

*Los administradores con más éxito tienen un alto grado de fuerza emocional, no planeaban ni organizaban sus actividades en la medida en que lo hacían los administradores menos exitosos, visualizaban las cosas amplia y teóricamente y evitaban poner demasiada atención a los detalles.*

*Se ha encontrado también que la calidad de la universidad en que se gradúa una persona está moderadamente relacionada con el éxito o con el sueldo. Después de jerarquizar a las universidades como "por encima del promedio" y "debajo del promedio" en términos de requisitos de admisión y estándares académicos, se encontró que provenir de una universidad "por encima del promedio" era cierta medida predictiva del éxito en términos de sueldo.*

#### **MUJERES ADMINISTRADORAS Y EJECUTIVAS.**

*La Ley de derechos civiles y otras fuerzas están teniendo un impacto de gran alcance con relación al surgimiento de mujeres en los niveles de administración y ejecutivos; sin embargo persisten algunas restricciones.*

*Las mujeres constituyen menos de un quinto del grupo administrativo, aunque incluyen dos quintos de la población empleada; se estima que las mujeres totalizan el 15 % de los puestos administrativos de entrada, el 5 % de la administración media y el 1 % de la alta dirección.*

*Gran parte de la razón de la desproporcionada representación de mujeres dentro de los niveles administrativos radica en costumbres profundamente arraigadas de la cultura y encuentra expresión en una cantidad de suposiciones que los ejecutivos masculinos hacen acerca de las mujeres.*

*Algunas de las desventajas para las mujeres en relación con su entrada a niveles administrativos pueden surgir de la tradicional división del trabajo en el hogar.*

## M E T O D O .

### SUJETOS.

*La investigación de campo de esta tesis se aplicó a un grupo de 50 organizaciones escogidas al azar, de las cuales 10 fueron excluidas ya que contaminaban el experimento; de las sobrantes, 20 se aplicaron a agencias de colocación y 20 a empresas de distintos ramos. Uno de los factores clave que se consideraron para elegir a las personas que nos contestaron el cuestionario fué, que tuviera una relación directa con el tema analizado para que la información obtenida realice provechosa y verídica.*

*El nivel escolar de todos los sujetos de estudio oscila entre la licenciatura y la maestría.*

*En cuanto al puesto desempeñado por estas personas resulto necesario, en cuanto a empresas que debieran de pertenecer al departamento de personal ya que es aquí donde se selecciona al tipo de personal que aspira a laborar en las empresas. En las agencias de colocación, se entrevistó a las personas que estuvieran realmente enteradas de la problemática que nuestro estudio comprendía.*

*Algo que resulto muy importante y significativo al obtener resultados fué que, hubo una igualdad del número de personas entrevistadas que eran egresadas de instituciones públicas y privadas.*

## INSTRUMENTOS.

*Para la recolección de datos se utilizo principalmente :*

*- Un cuestionario para mantener controlada la calidad de la informacion.*

*En el diseño del cuestionario se evitaron preguntar que sugirieran o insunuaran las respuestas, además de no cuestionar preguntas ambiguas.*

*El cuestionario consto de 25 preguntas para respuestas de tipo dicotomicas, abiertas y cerradas y multiples.*

*El cuestionario estuvo apoyado con una breve entrevista informal para obtener el acopio de testimonios orales, además para permitimos oportunidad de precisar y aclarar las preguntas, verificar las respuestas y observar la reacción de entrevistado.*

*Para la recopilación de datos utilizamos grabadoras portatiles y para almacenamiento se utilizo una computadora .*

*En el cuestionario se utilizaron escalas de razon y nominal.*

*De las 25 preguntas del cuestionario 3 resultaron ser no significativas. Se aplicaron 40 cuestionarios efectivos .*

## PROCEDIMIENTO.

*Para la presente investigación decidimos utilizar como fuente de información primaria cuestionarios de aplicación directa los cuales fueron diseñados en base a las necesidades de nuestras hipótesis; como fuente de información secundaria se recurrió a bibliografía sobre el tema, la cual nos sirvió para enriquecer la información proporcionada por los cuestionarios.*

*Es importante señalar que se elaboró y aplicó un cuestionario piloto con el propósito de determinar y establecer los alcances y limitaciones que tuvo el cuestionario original. Una vez realizado lo anterior se procedió a realizar las modificaciones y adiciones que fueron necesarias, por ejemplo al aumentar otras universidades que no habíamos contemplado.*

*Una vez hecho lo anterior se realizó la aplicación del cuestionario definitivo del cual se aplicaron 50, de los cuales se eliminaron 10 pues se considero que estaban influenciados y tenían ciertas predisposiciones.*

*Una de las principales características que distinguió a la recolección de la información es que todas las preguntas estaban dirigidas a puestos administrativos de mediana a alta jerarquía, y que podían ser cubiertos por recién egresados de la licenciatura de administración.*

*El método para sintetizar toda la información recabada se hizo en base a la mayor frecuencia con que se presentaban los eventos. Esta información se plasmó en una tabla para poder visualizar todos los resultados obtenidos y, en base a esto, hacer la debida interpretación sobre las políticas, nivel de preparación y competencia.*

*La muestra de nuestra investigación se compone de dos elementos principales, ya que por un lado acudimos a 20 empresas públicas y privadas , y por otro lado también se acudió a 20 agencias de colocación. Esto se hizo con el propósito de tener una muestra heterogenea que representara lo mas fielmente posible a la población que se investigaba.*

*Las personas específicas a quienes se les aplico el cuestionario fueron los responsables directos del departamento de recursos humanos. Esto se hizo con el propósito de que la información obtenida fuera lo mas veraz, confiable y actualizada posible.*

## *DEFINICION DE VARIABLES.*

*Para la presente investigacion se manejaron las siguientes variables :*

*- Variable dependiente -*

*Posibilidades de ingresar al mercado de trabajo de los recién egresados de la carrera de administracion de la UAM, UNAM e IPN.*

*Es importantísimo hacer notar que esta misma variable dependiente se maneja para las 3 hipótesis planteadas.*

*Por "Posibilidades de ingresar al mercado de trabajo" se entiende el obtener un puesto en el cual desempeñe actividades en las que pueda aplicar sus conocimientos como administrador.*

*- Variables independientes. -*

*Dentro de la investigación se manejaron 3 hipótesis que se buscaron comprobar. En cada una de ellas se maneja una variable independiente, estas tres variables son :*

- 1.- Nivel de preparación de los egresados de administración*
- 2.- Competencia existente entre los mismos egresados.*
- 3.- Las políticas de selección de personal de las diferentes empresas.*

*En nivel de preparación quedan contemplados los siguientes aspectos :*

- Idioma . Dominio del 80 %*
- Manejo de paquetes computacionales.*
- Cultura general .*
- Especialización en alguna área administrativa .*
- Facilidad de palabra.*

*Por competencia se entiende, el número de aspirantes a ocupar el mismo puesto.*

*Por políticas de selección entendemos todos aquellos lineamientos determinados por cada empresa para seleccionar a sus personal..*

### **CONTROL DE VARIABLES EXTRAÑAS**

*Para la realización de la presente investigación se consideraran como posibles variables extrañas aquellos factores que de alguna forma pudieran alterar o contaminar el experimento provocando desviaciones en los resultados.*

*Las variables extrañas a considerar son las siguientes :*

- a) Las personas que contesten los cuestionarios pudieran no ser aptas para la resolución del mismo.*
- b) Falta de objetividad en las respuestas que dieron los entrevistados, provocado por un favoritismo en pro de la institución de la que proviene.*
- c) Vínculos de la empresa en relación con algunas universidades ( bolsa de trabajo).*

*Para el control de todas estas variables extrañas hemos determinado la exclusión de los cuestionarios que presenten cualquiera de las características listadas anteriormente.*

*Por lo tanto solo se tomaran en cuenta los cuestionarios, contestados por aquellas empresas que no presenten este tipo de variables, y que formen una muestra representativa del universo de estudio.*

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

*¿ Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrenta los egresados de la UAM, UNAM e IPN, de la carrera de administración al tratar de incorporarse al mercado de trabajo ?.*

## **PLANTEAMIENTO DE LAS HIPOTESIS**

*1.- Si el nivel de preparación de los egresado de la carrera de administración de la UAM, UNAM e IPN es el adecuado, entonces tendrán mayores posibilidades para ingresar al mercado de trabajo.*

*2.- Si el número de aspirantes para un determinado puesto es menor, entonces los egresados de la carrera de administación de la UAM, UNAM e IPN tendrán mayores posibilidades para ingresar al mercado de trabajo.*

*3.- Si los requerimientos de las políticas de las empresas para seleccionar al personal a nivel administrativo son cubiertas por los egresados de la UAM, UNAM e IPN, entonces son mayores las posibilidades para ingresar al mercado de trabajo.*

## RESULTADOS

*Los resultados obtenidos por la variable competencia son los siguientes :*

*En primer lugar, notamos que las preferencias de las empresas se inclinan hacia los egresados de universidades privadas, encontramos a la UAM en quinto lugar ( ver grafica 1.)*

*La gente que mensualmente se presenta a solicitar un puesto administrativo a nivel medio supera el numero de 14 solicitantes para un mismo puesto de ese promedio aproximadamente el 50 % proviene de Universidades Publica. ( ver grafica 2 )*

*Solamente algunas veces el número de egresados puede considerarse como un obstáculo para obtener empleo.*

*Existe una igualdad (50% pública y 50% privada) de personas egresadas que son contratadas por las organizaciones. (ver grafica 3)*

*En relación a la variable de nivel de preparación , los resultados son los siguientes :*

*Los puntos principales en donde se encuentran fallas en los egresados de las instituciones públicas son los siguientes ::*

*UNAM.*

*IPN*

*UAM.*

*- Idiomas*

*- Idiomas*

*- Idiomas*

*- Especialización*

*- Cultura general.*

*- Especialización*

*- Espiritu de competencia*

*- Facilidad de palabra*

*- Liderazgo*

*( ver graficas 4, 5 y 6 )*

*En la mayoría de las veces se requieren conocimientos especializados por parte de los aspirantes a ocupar un puesto administrativo a nivel medio (ver grafica 7)*

*La presentación y el manejo de conocimientos especializados son los requisitos principales que se piden a los interesados a ocupar un puesto administrativo, desde el punto de vista de las empresas y agencias de colocación.*

*La especialidad que más demandan las empresas en el area administrativa es la de finanzas ( ver grafica 8 ).*

*La especialidad que presentan los aspirantes con mayor frecuencia es la de recursos humanos (ver grafica 9).*

*El estudio de la variable políticas de selección , arrojó los siguientes resultados:*

*Solo en algunas ocasiones la edad es un impedimento para colocarse dentro de una empresa por parte de los egresados de la carrera de administración.*

*En lo referente al nivel socioeconómico de los egresados este casi nunca influye para ser aceptados en alguna organización .*

*Solo en contadas ocasiones una mujer egresada de cualquier institución tiene la misma posibilidad que un hombre para ser seleccionada a un puesto administrativo.*

*En algunas ocasiones una mujer puede ocupar, al momento de ingresar, un puesto administrativo de alto nivel jerarquico.*

## **REPORTE FORMAL.**

*De acuerdo al proposito de esta investigación se establecieron 3 criterios para confirmar nuestras hipótesis, los cuales son :*

- Nivel de preparación*
- Competencia.*
- Políticas de selección.*

*Como resultado del análisis de las variables estudiadas, se determino que el estudio en lo referente a nivel de preparacion, es primordial para que los egresados de instituciones universitarias, principalmente publicas puedan ingresar al mercado laboral en el area administrativa. Con lo anterior se comprueba la primera hipótesis.*

*En base al análisis realizado se determinó que la competencia es un factor importante para la integración de los egresados al mercado de trabajo, pero no es determinante, por lo tanto no se considerara un obstaculo de gran relevancia.*

*Con respecto a las políticas de selección, se encontro que esta no es una variable que influya de manera directa en el proceso de reclutamiento y selección .*

*De acuerdo al análisis anterior llegamos a la conclusión que las hipótesis que se refieren a competencia y a políticas de selección , tienen que ser rechazadas.*

## ANALISIS.

### *NIVEL DE PREPARACION.*

*El mercado de trabajo actual requiere que los aspirantes a ocupar un puesto administrativo a nivel medio, cuenten en la mayoría de las veces, con conocimientos especializados referentes a su area , esto debido a que con la apertura comercial actual y los nuevos tratados que se estan firmando ; las empresas necesitan este tipo de personal para lograr una competitividad, tanto a nivel nacional como internacional.*

*De acuerdo a los datos obtenidos se observan hechos significativos como son : primer lugar, las empresas requieren de mayor frecuencia administradores financieros y en segundo lugar la característica que los aspirantes presentan con mayor frecuencia es una especialización en recursos humanos. Esto es, las vacantes en el area de finanzas no alcanzan a ser cubiertas por los aspirantes, ya que de cada 10 puestos vacantes solamente ofrecen sus servicios 5 profesionales . Por otro lado, los aspirantes con especialidad en recursos humanos supera el numero de vacantes. Todo lo anterior trae como consecuencia que gran parte de los licenciados en administración con especialidad en alguna area se encuentren ocupando puestos en donde no aplican sus conocimientos al máximo.*

*Por ello, las instituciones públicas de educación superior como son la UNAM, la UAM e IPN de acuerdo a la investigación realizada deben superar principalmente las siguientes deficiencias detectadas en sus egresados, como son*

*Para la UAM se confirmó la falta de un manejo adecuado de los idiomas, de especialidad en alguna área administrativa, además de un liderazgo limitado.*

*Para la UNAM. Además de una deficiencia en el manejo de idiomas y especialización encontramos que tienen una falta de espíritu de competencia.*

*Para el IPN. Encontramos que al igual que las otras dos instituciones tiene un bajo nivel en idiomas, además de fallas de cultura general y facilidad de palabra.*

*En base a lo antes mencionado, consideramos que ninguna de las instituciones analizadas tiene un programa de idiomas completo.*

## COMPETENCIA

*Otra de las variables que se estudió fue la competencia, para que los recién egresados de instituciones públicas puedan integrarse al mercado laboral*

*Existe un gran número de personas egresadas que solicitan empleos administrativos, tanto de universidades públicas como de privadas, lo cual es un factor relevante para determinar el alto grado de competencia en esta área. Aunque pareciera que el número de egresados es uno de los principales obstáculos para obtener un empleo, en la presente investigación se llegó a la conclusión de que solo algunas veces es un factor determinante para ello.*

*En relación a lo mencionado con anterioridad, un alto porcentaje de los elementos que se presentan a ofrecer sus servicios son de universidades públicas, específicamente es del 50 al 75 por ciento del total de aspirantes.*

*Hay que destacar que la mayoría de las universidades públicas y privadas ofrecen la licenciatura en administración, es por ello que el número de aspirantes a un puesto es elevado, mínimo se presentan a solicitar el mismo puesto 14 profesionistas. Todo lo anterior nos obliga a los administradores a prepararnos lo mejor posible, por que solo los más capaces serán los que logren colocarse en el puesto por el que compiten.*

*De acuerdo a esta investigación la contratación de aspirantes para un puesto administrativo, de los egresados de las instituciones publicas se da en la misma proporción que los egresados de instituciones privadas. Y cualquier recién egresado, solo algunas veces tiene la oportunidad de colocarse por el puesto por el que compete.*

#### *POLITICAS DE SELECCION.*

*Otro de los aspectos que consideramos importantes en el desarrollo de este estudio, es el referente a las políticas con que cuentan las empresas para seleccionar a su personal para ver si la influencia que ejercen es significativa o no.*

*Con el desarrollo del estudio se comprobó que la edad no es un factor determinante en la contratación de los candidatos a un puesto. Pero se observó que en algunas empresas sí se toma en cuenta.*

*El nivel socioeconómico de un aspirante no influye de manera importante al momento de seleccionar al personal ; ya que independientemente de que su nivel sea alto o bajo, si el candidato reúne todos los requisitos que exige la empresa tendrá la misma oportunidad para ser contratado.*

*Con esta investigación, se obseva una mayor aceptación y participación de las mujeres en los diversos ambitos del desarrollo social, cultural y laboral del país pero se debe de tomar en cuenta que existen algunos sectores en los cuales no se ha dado totalmente. Puesto que, apesar de los avances idiológicos que ha experimentado nuestra cultura, seguimos siendo altamente tradicionalistas.*

## **BIBLIOGRAFIA.**

- *Aaker, David y George S. Day. Investigación de mercados, 2a. edición, Mc Graw Hill, México, 1991.*
- *Aburto Jiménez, Manuel. Administración por calidad, Editorial Continental, México, 1987.*
- *Bellows, Roger. Psicología del personal en la industria y los negocios, Diana, México, 1970.*
- *Bradley, Jack I. Conceptos básicos de estadística, Mc Graw Hill, México, 1972.*
- *Castrejón, Medina et al. Planeación y modelos universitarios, ANUIES, México, 1975.*
- *Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, México, 1988.*
- *Chruden, Herbert J. Administración de personal, 2a edición, México, 1977.*
- *Cohen, Blanco C. Cómo seleccionar al personal, Limusa, México, 1975.*
- *Davis, Newstron. Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México, 1991.*

- Dixon, Wilfrid J. Introducción al análisis estadístico, 2a edición, Mc Graw Hill  
México, 1975.
- Downie, Norville M. Métodos estadísticos aplicados, 5a edición, Karal, México  
1986.
- Drucker, Peter. El administrador eficaz, 2a edición, Sudamericana, Argentina,  
1979.
- Dunnette, D. Marvin et al. Psicología Industrial, Trillas, México, 1979.
- Faverge, Jean Marie. El examen de personal y el empleo de tests, Herder,  
Barcelona, 1976.
- Fernández Arena, José A. El proceso administrativo, 11a. edición, Diana,  
México, 1977.
- Fingermann, Gregorio. Psicotécnica y orientación profesional, 6a edición,  
El Ateneo, Buenos Aires, 1979.
- Flippo, B. Edwin. Principios de administración de personal, Mc Graw Hill,  
México, 1984.
- Gibson, Ivancevich, D'Onelly. Organizaciones, conducta, estructura y proceso  
Interamericana, México, 1987.
- Hacon, Richard. Eficiencia del personal y de la organización, Hispano europea,  
España, 1978.
- Hawk H. Roger. Reclutamiento y selección de personal, Técnica, Buenos Aires  
1974.

- Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración de personal, Iberoamérica, México, 1986.
- Kazmier, Leonard J. Teoría y problemas de estadística aplicada a la administración y la economía, Mc. Graw Hill, México, 1979.
- Koontz, O'Donell.. Elementos de administración, 3a. edición, Mc. Graw Hill, México, 1986.
- Koosis, Donald J. Introducción a la inferencia estadística para la administración y economía, Limusa, México, 1974.
- Lawshe, H. Charles. Pruebas psicotécnicas en la selección de personal, colección .La empresa y el hombre, coord. Siguan Miguel, Ograma, España, 1963.
- Leach, Chris. Fundamentos de estadística, Limusa, México, 1982.
- Levin, Richard L. Estadística para administradores, Hispanoamericana, México, 1978.
- Lucas Ortueta, Ramón de. Técnicas de dirección de personal, 5a. edición, Limusa, México, 1988.
- Maier F., Norman R. Psicología industrial, colecc. La empresa y el hombre coord. Siguan, Miguel, Editorial Rialp, España, 1965.
- Maristany, Jaime. Empleo y desarrollo de personal, SAIC y AID, Buenos Aires, 1972.

- Mc Farlan, Dalton E. Administración de personal, teoría y práctica, FCE, México, 1972.
- Michaud Ives, Albert Lucien. La dirección del personal, HERDER, Barcelona, 1981.
- Montaña García, Agustín. Estadística I, Trillas, México, 1991.
- Olea, Ismael. La formación y selección de personal en al empresa, 2a. edición , Deuste, España, 1974.
- Parker, Willard E. Técnicas de dirección de personal, Hispano europea, España, 1976.
- Perego, Luigi. La valoración del personal, Hispano europea, España, 1977.
- Pigors, Paul. Administración de personal, Limusa, México, 1982.
- Rivera Soler, Ricardo A. Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal, Limusa, México, 1968.
- Rodríguez Estrada, Mauro. Psicología de la organización, 2a. edición, Trillas, México, 1985.
- Rodríguez Sahagún, Tomás. La dirección de personal, 2a. edición, Deusto, España, 1975.
- Runyón, Richard P., Audrey Haber. Estadística para las ciencias sociales, SITESA, México, 1988.
- Sierra Plana, José Luis. Valoración y retribución del personal, 2da. edición, Deuste , España, 1976.

- Spriegel r., William, et al. Dirección de personal, Mc Graw Hill, E.U., 1964.
- Stevenson, William J. Estadística para administración y economía, Harla, México, 1981.
- Stoner, James. Administración, Prentice Hall - Hispanoamerica, México, 1984.
- Wendell I. French. Administración del personal, desarrollo de recursos humanos, Limusa, México, 1991.
- Werther, William B. Dirección del personal y recursos humanos, Mc Graw Hill, México, 1982.
- Werther William, Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos, 3a. edición, Mc Graw Hill, México, 1991.
- Yoder, Dale. Manejo de personal y relaciones industriales, CECOSA, México, 1977.