

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ADMINISTRACION

LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL EN UNA ORGANIZACION
PARA SU MEJORAMIENTO Y EFICACIA

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

IRMA MACIEL FRIAS
JAVIER MURIETA HERNANDEZ
MARICELA RODRIGUEZ AGUILERA
SUSANA MORALES DIAZ

ASESOR

MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

MEXICO, D.F.

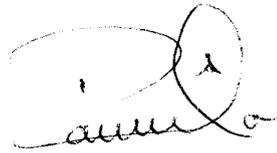
1993

Vo. Bo.

EL ASESOR

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Miguel Angel Rosado Chauvet', written in a cursive style.

PROFR. MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maricela Rodriguez Aguilera', written in a cursive style.

JAVIER MURRIETA HERNANDEZ

MARICELA RODRIGUEZ AGUILERA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Susana Morales Diaz', written in a cursive style.

SUSANA MORALES DIAZ

A NUESTROS PADRES:

Por la dedicación y el apoyo
brindado durante todos nuestros
estudios.

A ellos con todo nuestro amor y
respeto.

Por habernos legado la mejor
herencia: NUESTRA CARRERA

A NUESTROS AMIGOS Y COMPAÑEROS

**A NUESTRO ASESOR DE SEMINARIO
DE INVESTIGACION
MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET**

Con especial afecto y agradecimiento
por su valiosa asesoría, para la
realización del presente seminario.

Con agradecimiento a nuestra querida
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
División Ciencias Sociales y Humanidades
por la formación profesional que nos
permitió obtener.

En reconocimiento a nuestros
profesores por la transmisión
de sus conocimientos y expe-
riencias.

INTRODUCCION

Para el desarrollo de cualquier organización, es necesario llevar a cabo las etapas de Reclutamiento y Selección de Personal adecuado y eficiente para eliminar posibles conflictos que podrían generarse, impidiendo el logro de sus objetivos.

Hemos considerado conveniente realizar el presente trabajo de investigación para tratar diversos problemas que surgen en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, que llevan a cabo los dos sectores más importantes de la economía de nuestro país, como lo son el Sector Público y el Privado.

Con el objeto de comprender mejor esta investigación, se tomó la decisión de realizar un análisis comparativo del proceso de Reclutamiento y Selección que se lleva a cabo en los Sectores Público y Privado, ya que éstos conforman y son el eje de la productividad económica y del país.

Es por esto que iniciamos el primer capítulo de la investigación con una breve exposición de los antecedentes y conceptos básicos más importantes de la Administración de Recursos Humanos y proporcionamos un panorama general de la importancia del comportamiento humano en la organización y en el logro de sus objetivos; ya que gracias a éste las organizaciones logran los propósitos que se han establecido de antemano y, sobre

todo, estará enfocada en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, basándonos en los antecedentes histórico-administrativos de Reclutamiento y Selección de Personal.

En el segundo capítulo se enfoca el proceso de Reclutamiento de Personal: su concepto, objetivos, personal responsable del proceso e importancia del mismo, así como los pasos que se siguen en el reclutamiento.

En el tercer capítulo se trata el proceso de Selección de Personal: concepto de selección, los objetivos que pretende, personal responsable de la selección y su importancia en la selección.

El proceso de la Selección de Personal se describe como sigue: recepción preliminar de solicitantes, solicitud de empleo, entrevista inicial, pruebas de empleo, entrevista de selección, investigación de antecedentes, examen médico, entrevista de ajuste, contratación e inducción.

En el cuarto capítulo se habla de la investigación de campo, la cual tiene como finalidad la elaboración de un análisis comparativo del proceso de Reclutamiento y Selección. Se elaboró un cuestionario para recabar la información que nos sirve para el cumplimiento de nuestro objetivo, así como su tabulación, análisis e interpretación, de manera que llegamos a la comprobación de la hipótesis formulada.

Al término del cuarto capítulo, se dan una serie de conclusiones a las que se llegaron al finalizar la investigación.

Para hacer más ilustrativos los aspectos teóricos y prácticos de la investigación, al final de cada capítulo se elaboraron cuadros sinópticos, en donde se destacan los aspectos más sobresalientes de cada capítulo como son: la solicitud de empleo, la requisición de personal, formato de análisis de puesto y algunos tests psicológicos.

Por último, se anexa un Glosario de Términos usados en esta investigación.

TEMA

LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL EN UNA ORGANIZACION
PARA SU MEJOR FUNCIONAMIENTO Y EFICACIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION COMO INSTRUMENTOS

PARA LA ADQUISICION DE PERSONAL ADECUADO PARA EL MEJOR

FUNCIONAMIENTO Y EFICIENCIA DE LA ORGANIZACION

La función de Reclutamiento y Selección de personal, ha sido objeto de un gran número de situaciones problemáticas, puesto que al no realizarse las etapas que le conciernen en forma adecuada y eficiente, origina conflictos que en cierto momento obstaculizan el desarrollo de cualquier organización.

El no realizarla adecuadamente se puede deber a:

- a) Que no se utilizan las técnicas idóneas, provocando que en un momento determinado no se cuenta el elemento humano adecuado, con las políticas y procedimientos que se necesitan para lograr la rápida integración del personal a la organización.
- b) Que las personas encargadas del área no estén debidamente capacitadas para desempeñar dicha función.
- c) Que los medios y fuentes de reclutamiento, en la mayoría de los casos no sean utilizados.
- d) Que los instrumentos para analizar las habilidades y capacidades de los aspirantes, a fin de decidir sobre bases objetivas, no son aplicados en la mayoría de los casos.

De lo dicho anteriormente, se concluye que la correcta función de esta área daña directamente a cualquier organismo, ya sea que se trate de empresas comerciales, de transformación, de servicios o extractivas, pertenecientes al Sector Público o Privado.

OBJETIVO GENERAL

DETERMINAR LA EXISTENCIA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION DE PERSONAL, QUE PERMITA EL ADECUADO
APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION

OBJETIVOS PARTICULARES

- 1.- Conocer la importancia del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la organización.
- 2.- Analizar la existencia de un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la organización.
- 3.- Indicar cuál es el proceso de Reclutamiento y Selección más aplicado en las organizaciones.
- 4.- Conocer si en verdad un proceso adecuado de Reclutamiento y Selección conduce a un mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos.
- 5.- Determinar un modelo de Reclutamiento y Selección de Personal, que sea aplicado tanto a la Iniciativa Privada como a la Pública, que conduzca a la adecuada adquisición de los Recursos Humanos de una organización.

HIPOTESIS

SI EXISTE UN ADECUADO PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA ORGANIZACION, TRAERA COMO CONSECUENCIA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA MISMA, REFLEJANDOSE EN SU MEJOR FUNCIONAMIENTO Y EFICIENCIA, ASI COMO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS QUE SE HAN FIJADO

INDICE

| | Pág. |
|---------------------------------|------|
| INTRODUCCION..... | I |
| TEMA..... | III |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | V |
| OBJETIVO GENERAL..... | VII |
| OBJETIVOS PARTICULARES..... | VIII |
| HIPOTESIS..... | IX |

CAPITULO I. GENERALIDADES TEORICAS

| | |
|--|----|
| 1.1. ANTECEDENTES SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES.. | 1 |
| 1.1.1. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS..... | 20 |
| 1.1.2. CONCEPTO DE OBJETIVO, POLITICA, ACTIVIDAD Y FUNCION..... | 21 |
| 1.1.3. OBJETIVOS, POLITICAS, ACTIVIDADES Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS..... | 22 |
| 1.2. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.. | 31 |
| 1.3. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL..... | 35 |

CAPITULO II. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

| | |
|---|----|
| 2.1. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO..... | 38 |
| 2.1.1. OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO..... | 39 |
| 2.1.2. PERSONAL RESPONSABLE DEL RECLUTAMIENTO Y SU IMPORTANCIA..... | 41 |
| 2.2. PASOS QUE SIGUE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO..... | 43 |

| | Pág. |
|--|------|
| 2.2.1. EXISTENCIA DE UNA VACANTE..... | 45 |
| 2.2.2. REQUISICION DEL PUESTO..... | 46 |
| 2.2.3. ANALISIS DE PUESTOS..... | 47 |
| 2.2.3.1. CONCEPTO DE ANALISIS DE PUESTOS.... | 47 |
| 2.2.3.2. DEFINICION DE PUESTO..... | 49 |
| 2.2.3.3. OBJETIVOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.. | 50 |
| 2.2.3.4. METODOS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS | 50 |
| 2.2.3.5. PERFIL DEL PUESTO Y SU IMPORTANCIA. | 54 |
| 2.3.2. CLASIFICACION DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO..... | 56 |
| 2.3.3. IMPORTANCIA DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO | 63 |
| CAPITULO III. PROCESO DE SELECCION | |
| 3.1. CONCEPTO DE SELECCION..... | 66 |
| 3.2. OBJETIVOS DE LA SELECCION..... | 67 |
| 3.3. PERSONAL RESPONSABLE DE LA SELECCION Y SU IMPORTANCIA..... | 68 |
| 3.4. CONSIDERACIONES EN LA SELECCION Y COLOCACION..... | 72 |
| 3.5. PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL..... | 75 |
| 3.6. PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL..... | 76 |
| 3.6.1. RECEPCION PRELIMINAR DE SOLICITANTES..... | 78 |
| 3.6.2. SOLICITUD DE EMPLEO..... | 79 |
| 3.6.3. ENTREVISTA INICIAL..... | 82 |
| 3.6.4. PRUEBAS DE EMPLEO..... | 83 |
| 3.6.4.1. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y TEST PSICOLOGICOS..... | 84 |

| | Pág. |
|---|------|
| 3.6.4.2. PRUEBAS DE APTITUD..... | 90 |
| 3.6.4.3. PRUEBAS DE PERSONALIDAD..... | 92 |
| 3.6.4.4. PRUEBAS DE DESTREZA..... | 94 |
| 3.6.4.5. PRUEBAS DE INTERESES..... | 95 |
| 3.6.4.6. PRUEBAS DE INTELIGENCIA..... | 95 |
| 3.6.4.7. PRUEBAS DE SITUACION..... | 96 |
| 3.6.5. DEFINICION DE TEST Y PRUEBA PSICOLOGICA Y SU IMPORTANCIA EN LA SELECCION..... | 98 |
| 3.6.6. ENTREVISTA DE SELECCION..... | 99 |
| 3.6.7. INVESTIGACION DE ANTECEDENTES (REFERENCIAS) | 104 |
| 3.6.8. EXAMEN MEDICO..... | 105 |
| 3.6.9. ENTREVISTA DE AJUSTE..... | 109 |
| 3.6.10. CONTRATACION E INDUCCION..... | 111 |

CAPITULO IV. METODOLOGIA

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 4.1. POBLACION..... | 113 |
| 4.2. MUESTRA..... | 113 |
| 4.2.1. SUJETOS..... | 113 |
| 4.3. DEFINICION DE VARIABLES..... | 114 |
| 4.4. RECOLECCION DE DATOS..... | 115 |
| 4.5. PROCEDIMIENTO..... | 124 |

CAPITULO V. RESULTADOS

| | |
|---|-----|
| 5.1. TRATAMIENTO DE DATOS..... | 126 |
| 5.1.1. FORMULA DE CORRELACION r_i | 126 |
| 5.1.2. PRUEBA DE J_i CUADRADA..... | 127 |

| | Pág. |
|--------------------------|------|
| 5.2. REPORTE FORMAL..... | 127 |
| 5.3. INTERPRETACION..... | 129 |
| CONCLUSIONES..... | 139 |

CAPITULO VI.

| | |
|---------------------------|-----|
| BIBLIOGRAFIA..... | 143 |
| CITAS BIBLIOGRAFICAS..... | 145 |
| GLOSARIO DE TERMINOS..... | 148 |
| ANEXOS..... | 149 |

CAPITULO I
GENERALIDADES TEORICAS

1.1. ANTECEDENTES SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES.

Antes de entrar a los antecedentes de la Administración de Recursos Humanos, empezaremos por definir lo que se entiende por Administración de Recursos Humanos.

"Es una disciplina interpersonal administrativa, en donde se siguen una serie de etapas y procesos que permiten un mejor aprovechamiento de recursos humanos que beneficie a la organización y a los miembros de la misma" (1).

"Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas en el logro de los propósitos de una empresa organizada" (2).

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

"La administración de Recursos Humanos es el planeamiento, organización, dirección y control del desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de

contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa. Con la técnica de administración de personal se trata de aprovechar a lo máximo todas las capacidades del ser humano, sin lesionar su integridad como hombre o individuo" (3).

El Derecho Laboral surge con la finalidad de reglamentar el trabajo, basándose en preceptos legales. Esto no fue tan sencillo como parece, ya que se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos.

Asimismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la Administración, a través de la coordinación, dirección y el mejor empleo de los Recursos Humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor, viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y el surgimiento de los departamentos de Relaciones Industriales, para poner en manos de expertos una función tan importante como la Administración de Recursos Humanos y dejar de improvisar.

Las teorías y disciplinas que contribuyeron al surgimiento de la Administración de Recursos Humanos fueron:

| TEORIA | REPRESENTANTE | APORTACION | CONCEPCION DEL HOMBRE | CONCEPTO DE ORGANIZACION |
|----------------------|---|---|----------------------------|--|
| Contin- gencia | J.D. Thompson | -Las variables del medio ambiente, así como la tecnología pueden considerarse como oportunidades o como restricciones que influyen sobre la estructura y los procesos internos de la organización | Hombre complejo | Sistema abierto y sistema cerrado |
| Estruc- turalista | Etzioni, Thompson, Blauscot | -Sociedad de organización -Enfoque múltiple | Hombre organiza- cional | Sistema social intencional- mente construido y reconstruido |
| Sistemas | Kantz, Kahn, Johnson, Kast, Rice, Rosnzwig, Chrchma, Burns, Trist, Hicks | -Administración de sistemas -Enfoque de sistemas -Aumento de la eficiencia productiva y el control en la organización | Hombre | Sistema abierto, elementos en interac- ción y en intercambios continuos con el ambiente, organización como sistema de papeles |
| Relaciones | Elton Mayo | -Relación entre sistemas -Disminución de la mano de obra | Homo social | organización como sistema de papeles |

A continuación se mencionan los cuatro principios de Taylor que dieron origen al Departamento de Recursos Humanos:

1.- Tiempos y movimientos del trabajo.

Estos estudios consistieron en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.

Taylor dividió cada tarea, trabajo o proceso en sus elementos más importantes con la ayuda de un reloj, para cronometrar y obtener métodos ideales de trabajo, basados en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso de trabajo de los distintos obreros. Buscaba suprimir los tiempos equivocados, lentos e inútiles.

2.- Selección de obreros.

Taylor subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros: a cada cual había de encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar de acuerdo a su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

3.- La colaboración en la Administración.

Según Taylor, es preciso buscar la colaboración entre la Administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico administración del trabajo.

La ciencia, en lugar de los hábitos tradicionales; la armonía y no la discordia; la colaboración y no el individualismo; el máximo rendimiento, en lugar de la limitación del mismo; el desarrollo de cada obrero, hasta la eficiencia y la prosperidad máxima accesibles para él.

4.- Responsabilidad compartida.

Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la dirección.

El primero de estos principios era **"El desarrollar una ciencia para sustituir el conocimiento empírico de los obreros"**.

El segundo principio es **"La selección científica y posterior mejora progresiva de los trabajadores"**.

En el pasado fue concedida una mayor importancia al estudio de las máquinas, pero bajo la administración científica el trabajador se convierte en objeto de estudio por sobre las mismas, creando una mayor eficiencia productiva por la necesidad de la organización de satisfacer la demanda e incrementar sus utilidades.

Después de estudiar al obrero, era necesario explorar sus potencialidades, para conocer sus posibilidades de mayor producción, así como las facultades físicas que posee y adiestrarlas para el trabajo a realizar, logrando que cada uno fuese un mejor trabajador de acuerdo a sus cualidades, en provecho de él y de la organización en la cual labora.

El tercer principio era el de **"acostumbrar al obrero científicamente escogido, a la ciencia"**.

Se tiene que motivar al trabajador para que cambie su actitud, ya que ésta no llegará "naturalmente".

Con el nuevo proceso de trabajo se ve reducido el número de

operarios a sólo unos cuantos, a través de la simplificación y estandarización de sus actividades e instrumentos.

Tanto Carlos Marx como Max Weber observan que la parcialización del hombre, esto es, hacerlo producir sin pensar, corresponde a una técnica de dominación patronal (relación capital-trabajo).

El cuarto principio menciona **"Una división reflexiva del trabajo que antes era realizado por los trabajadores se divide en dos secciones, una de las cuales era para la Administración"**.

Gran número de obligaciones que anteriormente correspondían a los obreros, ahora pasan a formar parte de la Administración, lo cual nunca pensaron asumir los hombres de oficina; ahora existe ayuda mutua entre los obreros y la dirección.

Los cuatro principios de la Administración científica que se acaban de mencionar, vinieron a unir partes de la organización que estaban muy dispersas, ordenando y aumentando la producción, reduciendo los tiempos de elaboración y dando origen a una nueva forma de producción que penetró de una forma drástica a la economía industrial mundial, la cual aún existe.

Los planteamientos de esta nueva ciencia sustituyeron a los viejos métodos empíricos; la selección científica y después la

instrucción y adiestramiento de los trabajadores; el acoplamiento entre el obrero elegido y sus actividades, seguidos por la división casi igual del trabajo entre la dirección y los obreros.

Por otra parte, la Administración científica repercutió en los países europeos y después, en forma tardía, a los países en vías de desarrollo. En cuanto a los países socialistas, se observa que han instrumentado medidas graduales de producción en masa. A consecuencia de esta manera de trabajar, se da la alienación (separación del trabajador de su producto) en ambos sistemas.

Así que los "intelectuales de la producción" empezaron a controlar su propio trabajo burocrático por el auge que se dio.

Asimismo, se desarrolla una nueva tecnología, que permitirá el ahorro de tiempo y una disminución en los gastos.

La diferente manera de producción llevó a cambiar los hábitos de la población consumidora y su forma de vida. Se trata de trabajar diferente, producir otra cosa, consumir de otra manera. Esto es guardar un control directo de todos los niveles de la sociedad.

Convertir al hombre en una parte adicional de la máquina, dejando a un lado lo humano, fue error y seguirá siéndolo porque la automatización del hombre lo priva de la capacidad de

decisión, así como de la más grande facultad que posee: el discernimiento.

Como se puede observar, uno de los factores constantes de la evolución de la humanidad es el aumento progresivo en la complejidad de ideas, de formas y de objetos físicos que se prestan al control humano.

La Administración de Personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo como un campo de práctica y especialización funcional. La Administración de Personal ha sido necesaria desde el momento en que han existido grupos de personas organizadas para el logro de objetivos comunes.

Hace cientos de años los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones se vieron en la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, sobre una base de posibilidades para su funcionamiento. Sin embargo, conforme fue pasando el tiempo, surgió la necesidad de mejorar el desempeño de estos procesos.

La Revolución Industrial modificó la naturaleza del trabajo. La energía mecánica y las economías de escala exigieron que el trabajo se realizara de manera conjunta cada vez por más personas. En Inglaterra surgieron las grandes fábricas textiles,

las fundidoras y las minas. Más tarde, en Norteamérica las personas eran consideradas como un recurso importante; pero la Revolución Industrial significó una mayor mecanización y condiciones desagradables de trabajo para muchos obreros.

A finales del Siglo XIX, algunas empresas reaccionaron ante los problemas que la industrialización provocaba sobre los seres humanos. A partir de esto aparecieron las teorías administrativas para el mejor funcionamiento de los recursos tanto humanos como materiales.

El acrecentamiento de la organización de sindicatos, junto con los nuevos movimientos sociales y políticos, fueron responsables en gran parte del aumento de interés en el papel de las personas, como individuo y como grupos especiales, en toda fase de actividad industrial, política o social.

En la década de los veinte, muchas compañías establecieron plazas para personas especializadas en el manejo de las relaciones industriales. De este desarrollo se derivaron las técnicas y prácticas de la Administración de Personal. Con el transcurso del tiempo, los problemas que surgieron en las relaciones entre las empresas y sus empleados se tornaron tan complejos, que dieron lugar a la creación del Departamento de Personal.

Aun cuando la Administración de Personal ha sido reconocida

formalmente por cerca de medio siglo como un campo de práctica y especialización funcional no siempre fue fácil, ya que desde tiempos remotos han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes, individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, los cuales se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque sólo fuera sobre una base de errar o acertar. Poco a poco se necesitó hacer mejoras en el desempeño de estos procesos, esto se hizo necesario debido a las crisis militares, económicas y sociales que fueron surgiendo en el mundo.

Uno de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la Administración de Personal, se presentaron durante la Edad Media. Fue en aquella época que las relaciones de libre empleo, sobre las cuales están basadas las relaciones contemporáneas con el personal, comenzaron a emerger.

En este modo de producción es cuando surgen los gremios precursores de las asociaciones patronales de la actualidad.

Paternalismo. (1900-1930).

Una de las primeras manifestaciones de preocupación por la función del personal en la Gerencia fue el movimiento de bienestar industrial anterior a la Primera Guerra Mundial. Algunos empleadores modernos y benévolo pretendían mejorar la

suerte del trabajador, ya que la Revolución Industrial trajo consigo muchas privaciones. La vida era extremadamente dura para los obreros, principalmente en las ciudades congestionadas. Los ingresos eran demasiado bajos para atender las necesidades básicas humanas, los supervisores eran duros y muchos empleados eran inmigrantes. Algunos patrones iniciaron una gama de beneficios paternalistas, que comprendían desde préstamos en épocas de adversidad, hasta conferencias sobre ahorro y el cuidado del hogar. Como los trabajadores no llevaban las quejas a sus jefes por miedo a ser castigados, se estableció el Departamento de Personal, donde podían ser oídos imparcialmente; este Departamento de Personal sirvió de canal de comunicación hacia arriba entre los empleados y los gerentes de producción y representaba los intereses del personal ante los consejos de la Gerencia.

El paternalismo es el concepto mediante el cual la Dirección asume una actitud de carácter protector hacia los empleados para la década de los 20; es decir, fue un período durante el cual la Dirección de Personal llegó a ser conocida por ponerse de moda.

Durante este tiempo se desarrollaron programas de personal mal elaborados, enfatizando en actividades tales como almacenes patrocinados por la compañía para vender a bajo precio a los empleados, planes de vivienda, facilidades recreativas, etc.

Los programas elaborados bajo el concepto que representaba

el paternalismo estaban mal enfocados; debido a que crearon hábitos negativos en los trabajadores, haciéndoles pensar que eran indispensables, con lo cual se descuidaron otros aspectos importantes para el desarrollo humano, como lo son los incentivos morales y los reconocimientos sociales.

Empleo y expedientes.

Muchos Departamentos de Personal surgieron como secciones para llevar expedientes, mantenían estadísticas de empleo y llevaban relaciones de tiempo y producción con el fin de preparar la nómina de pago. Estas tareas de oficina relativamente rutinarias eran importantes, y lo siguen siendo en vista de la creciente atención que se le da a los programas de pensiones y seguros, beneficios de antigüedad y los programas de promoción y capacitación gerencial dentro de las empresas.

Aprovechamiento de nuevos conocimientos.

El movimiento gerencial científico junto con la psicología, enseñaron a los gerentes a comprender que los problemas humanos requerían análisis y atención sistemática.

Innovaciones gubernamentales y legislación.

El gobierno marcó la pauta en algunas reformas sobre el personal. El servicio civil fue el primero en estudiar ciertos aspectos de evaluación de oficio. El ejército de los Estados Unidos puso en práctica una variedad de técnicas para selección y colocación, que más adelante adoptó la industria.

El gobierno hizo aportes al campo de personal a través de legislación. Desde el decenio de 1910 ha habido un creciente torrente de leyes protectoras del trabajador, tanto estatales como federales, que imponen normas equitativas de contratación, regulan los salarios, las horas, la seguridad, las condiciones higiénicas y prestan seguridad social.

Reacción al sindicalismo. La oposición por los empleadores a los sindicatos obreros ayudó a aumentar el prestigio de los departamentos de personal, dado que muchos de los primeros programas de beneficios laborales se consideraban como medios para alejar a los sindicatos. Los esfuerzos antisindicales culminaron en la década de 1920, con el Plan Americano. Bajo tal proyecto surgieron planes para establecer un procedimiento de reivindicación y dar a los trabajadores voz en la toma de decisiones que afectaban a la fuerza de trabajo.

Durante el decenio de 1930, el Departamento de Personal tendría que encargarse de todas las relaciones con los empleados y el sindicato. A veces se le daba responsabilidad total para recibir empleados, despedirlos, determinar los jornales, manejar las reivindicaciones sindicales, determinar quién debía ser trasladado o ascendido.

Súbitamente, el Departamento de Personal se hizo poderoso por reconocimiento general y en parte por el temor al

sindicalismo. Los sindicatos estuvieron a la ofensiva durante todos los últimos años del decenio del 30; acusaban a la Gerencia de fijar sueldos inferiores a la norma, despedir injustamente a los trabajadores, de proteger a los capataces que actuaban como pequeños tiranos, de basar los traslados y las promociones puramente en el favoritismo y de tomar muy poco en cuenta la dignidad humana. Ante, esto muchas compañías pensaron que la mejor manera de mantener alejados a los sindicatos era eliminar los motivos de quejas que hacían a los trabajadores volverse a ellos. Las gerencias decían que los supervisores ineptos eran los responsables por la política ineficaz del personal, observada y confirmada por algunos. De esta manera, la Gerencia dio al Departamento de Personal amplio poder para establecer normas uniformes en su jurisdicción, con la esperanza de impedir la sindicalización.

Pese a esto, el Sindicato logró entrar en muchas grandes compañías, aumentando la importancia del Departamento de Personal. Ahora tenía la responsabilidad de negociar el contrato obrero-patronal y manejar las reivindicaciones obreras. Esto le permitió todavía mayor control centralizado sobre todas las actividades del personal en toda la organización.

En muchas organizaciones, los departamentos de personal adquirieron el poder de tomar decisiones finales en asuntos tales como selección, administración de jornales y salarios, disciplina, entre otras. Otras organizaciones limitaron el papel

de tales departamentos a una función de asesoría únicamente. Las técnicas modernas de Administración de Personal no se limitan a la industria o al comercio, tienen la misma aplicación en las organizaciones militares o estatales.

En la actualidad, sea cual sea la relación fundamental entre una empresa y sus empleados sindicalizados o de confianza, siempre habrá lugar para una relación mejor mediante una eficaz Administración. La industria y el comercio están cobrando día con día mayor conciencia de la necesidad de contar con personas que sepan lograr la colaboración de los demás.

La función del Departamento de Personal es la de conseguir a los elementos humanos idóneos para que ocupen los diferentes puestos que existan dentro de una empresa. Este Departamento debe de seguir ciertos criterios, normas y políticas independientes de los requisitos de cada departamento.

Entre los objetivos del Departamento de Personal se encuentran el mantener al personal trabajando con entusiasmo e interés y motivarlo o estimularlo para poder obtener de él su máximo esfuerzo y aportación. Es obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos que laboran en la empresa, enseñando y dirigiendo al personal.

Controlar al personal es importante, ya que de esta forma se

está en posibilidades de conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, cuya finalidad es la de promover y obtener candidatos a puestos vacantes, así como para satisfacer requisitos legales y de otra índole. Con estos puntos lo que se pretende es que la empresa crezca y sea más eficiente.

Se requiere gente especial y entrenada, producto de un nuevo campo de la ciencia humana que está en pleno proceso de estudio y desarrollo a base de pruebas, observaciones y acumulación de experiencia, para lograr la armonía de los intereses de los empleados y la empresa.

Hoy en día existen tres concepciones generales de la Administración de Personal:

- 1.- La Gerencia no tiene políticas definidas, confía en que sus ayudantes y supervisores sabrán qué hacer y adoptarán la actitud correcta en el momento oportuno.
- 2.- La Gerencia tiene ideas bastante claras, pero no las ha manifestado por escrito y tampoco ha tratado de informar a sus representantes en los diversos niveles de Administración sobre las políticas o sobre los motivos que las han originado. Supone que los subordinados tienen la misma claridad de visión que ella.
- 3.- La Gerencia ha desarrollado minuciosamente una política apoyada en la racionalización de los procedimientos, y una

vez instituida solamente se admiten modificaciones mínimas a la misma.

Los sistemas y programas de reclutamiento y selección de personal, como una técnica moderna de Administración, se han convertido en los tiempos modernos en herramientas indispensables para el desarrollo de mejores sistemas de Recursos Humanos.

Esta clase de sistemas han venido a resolver un sinnúmero de problemas que afectan las relaciones laborales, proporcionándoles entre otros beneficios bases para la determinación de necesidades precisas de Recursos Humanos, suministrando la información que demandarán para su eficiente funcionamiento y para los subsistemas de salarios de personal.

Actualmente, los países desarrollados cuentan con los mejores adelantos que a este respecto les ha proporcionado su mismo avance tecnológico, logrando por consecuencia sistemas más evolucionados de Recursos Humanos.

México es uno de los países que se encuentran en la etapa de transición sobre todo en el desarrollo de esta clase de sistemas avanzados.

El crecimiento empresarial y la complejidad de la vida moderna, han convertido al reclutamiento y selección de personal en una actividad fundamental para toda empresa.

Los problemas que puede generar un mal proceso de reclutamiento y selección de personal, comprenden aspectos como el social y económico.

Los métodos ineficientes de reclutamiento dan lugar a que se contrate una mano de obra incompetente e inestable, mal adaptada a las tareas que le son confiadas, provocando pérdidas económicas considerables, ocasionando despidos y descontentos que afectan tanto a la organización como al trabajador.

El despedir, contratar y capacitar personal periódicamente genera pérdidas económicas, por lo cual algunos patrones para resolver dicho problema contratan a los trabajadores a prueba, pero no logran resolver las pérdidas económicas que esto ocasiona, aunque en algunos casos son medidas efectivas.

Algunos de los motivos por los cuales se hace necesario el establecimiento de la función especializada de personal, son los siguientes:

- Sólo se puede lograr el éxito mediante técnicas especiales en manos de personas entrenadas para coordinar los factores tecnológicos y humanos.
- Al aplicarse los métodos científicos modernos a aspectos tales como las ventas, contabilidad, las compras, etc., la administración en general reconoce que las formas tradicionales

para el manejo de los empleados también tienen que sujetarse a un análisis objetivo por parte de personas entrenadas.

- El desarrollo de los sindicatos ha enfocado la atención sobre muchas condiciones de trabajo y muchos tabuladores de sueldos indeseables. En parte para hacer frente a las demandas de las organizaciones obreras y para obtener la buena voluntad del público, los patronos encuentran muy a menudo que es necesaria la implantación de normas más elevadas de Administración de Personal.
- Únicamente las personas especializadas pueden mejorar las técnicas en los aspectos de reclutamiento, selección, colocación, entrenamiento, etc.

1.1.1.1. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS.

Existen diversas definiciones de lo que son los Recursos Humanos; entre las cuales destacan las siguientes:

"Es el conjunto de individuos o grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes" (4).

"Son los elementos humanos que tienen como finalidad el desarrollo potencial, tanto físico como mental de su persona, así como la satisfacción de necesidades básicas y sociales, según el medio en que se desenvuelve" (5).

"Es el conjunto de individuos que buscan satisfacer necesidades básicas por medio de una actividad, en donde desarrollen todo su potencial humano" (6).

Como se puede observar, la forma de definir a los Recursos Humanos es muy variada, pero coinciden con aspectos como: elementos humanos que a través de una actividad logran la satisfacción de sus necesidades y hacen posible el funcionamiento de una organización.

1.1.2. CONCEPTO DE OBJETIVO, POLITICA, ACTIVIDAD Y FUNCION.

Objetivo es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la institución. Es el resultado o fines que la organización piensa o espera lograr.

La palabra objetivo puede ser interpretada tanto como una inspiración, como por un valor a ser alcanzado mediante la realización de una actividad.

En el primer sentido, objetivo está fincado en una motivación individual, derivado de las necesidades de un sujeto en particular. Estos objetivos personales son alcanzables por individuos y no por organizaciones.

Política es una norma de carácter general, que guía la actuación de los integrantes de la institución sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.

Es una guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Plan en vigor que proporciona amplias guías para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

Es un curso establecido, predeterminado y seleccionado como guía hacia las metas y objetivos aceptados.

Son guías de acciones necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

Actividad es el conjunto específico de comportamiento dentro de un proyecto.

Función es un tipo de actividad que está siendo ejecutada.

1.1.3. OBJETIVOS, POLITICAS, ACTIVIDADES Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Como principales objetivos del Departamento de Recursos Humanos, se han encontrado los siguientes:

- 1.- Organizar y tratar a los trabajadores de tal manea que se

consiga la utilización máxima de sus capacidades en el trabajo asignado y ellos obtengan la máxima satisfacción posible dentro de las circunstancias definidas, tanto en el aspecto individual, como en el aspecto de grupo.

- 2.- Proporcionar evaluaciones precisas y oportunas de las capacidades y necesidades de los recursos humanos presentes en una organización.
- 3.- Procurar que el personal tenga en cada puesto la capacidad necesaria y que preste a la empresa su más amplia colaboración, logrando satisfacer los intereses obrero-patronales.
- 4.- Seleccionar, asignar, entrenar y motivar a las personas para trabajar con comprensión, cooperación, sinceridad y confianza unos con otros.
- 5.- Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, que conduzca al cumplimiento de los objetivos organizacionales, que beneficien a la organización, los trabajadores y a la colectividad.
- 6.- Reducir el costo del reclutamiento en un 10%.
- 7.- Revisar si el número de accidentes ha disminuido en un 5% por lo menos.

- 8.- Tratar de disminuir en un 10% la rotación de personal en general. En los departamentos donde ésta ascienda a más de 50%, conseguir que por lo menos disminuya a 20%.
- 9.- Estudiar cada 7 meses si la movilidad interna del personal (por transferencias, ascensos o promociones) es adecuada y sugerir para esa fecha las medidas oportunas.
- 10.- Conseguir que se disminuya en un 10% el número de quejas presentadas, y se aumente en un 5% la atención oportuna de las que se presentaren.
- 11.- Mejorar los sistemas de adiestramiento y capacitación, en forma tal que ningún empleado o trabajador deje de pasar, por lo menos una vez al año, por uno de los sistemas de capacitación.
- 12.- Establecer cada seis meses sistemas de incentivos donde sea posible, dando por escrito las razones que lo hacen imposible en los departamentos donde no se establezcan.
- 13.- Mejorar la moral de la persona a base de:
 - a) Un boletín semanal, en que trate de explicar el por qué de las deficiencias de la empresa, hacer notar la importancia de la colaboración de los trabajadores y estimular su sentido de responsabilidad.
 - b) Sesiones de mesa redonda dentro de cada sección, celebradas quincenalmente por lo menos, para detectar sus problemas, quejas y deseos, estableciendo un comité que

trate de llevar a cabo los acuerdos que de dichas mesas redondas se deduzcan.

- c) Realizar entrevistas con cada uno de los empleados y jefes, por lo menos una vez al bimestre, tratando de conocer su estado de ánimo, e influir en ellos para mejorarlos.
- d) Vigilar la operación de los procedimientos de valuación de puestos y de quejas, a fin de conseguir la máxima satisfacción del personal.
- e) Disminuir en un 25% las quejas del personal, a base de las entrevistas y otros medios de comunicación informal.
- f) Llevar un control del ausentismo y los retrasos, buscando que se disminuya por lo menos en un 5%.

Las políticas en el Departamento de Recursos Humanos son de suma importancia para el adecuado funcionamiento del personal, ya que éste es uno de los elementos más valiosos con que se cuenta.

Entre ellas se pueden citar las siguientes:

- La información confidencial no existe entre la dirección y el personal.
- Llevar a efecto en forma sistemática el estudio de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.
- Asignar a cada trabajador puestos definidos con sus respectivas obligaciones, responsabilidades, operaciones y condiciones de trabajo.

- Cuando se termine una relación de trabajo, realizar una entrevista final para conocer la existencia de fallas y corregirlas.
- Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caractericen.
- Cuando exista una vacante en la organización antes de acudir a una fuente externa verificar con una fuente interna, ya que para esta fuente sería un ascenso.
- Recurrir al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnica, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones de selección de personal.
- A través de la calificación de méritos será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.
- Impulsar y mantener la disciplina mediante estímulos y premios; o en último extremo recurrir a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la Ley, el Contrato Colectivo y el Reglamento Interior de Trabajo.
- Dotar a la organización con equipos contra incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

- Mantener la estabilidad de los empleados.
- Asegurar la competencia del liderato.
- Proporcionar un alto nivel de seguridad económica.
- Maximizar la calidad de las contribuciones individuales.
- Asegurar oportunidad para el desarrollo personal.
- Optimizar la satisfacción individual en el trabajo.
- Impulsar la participación individual en las decisiones.
- Impulsar la identificación personal con las metas de la organización.

Las actividades que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos son básicas para el desarrollo de la organización. A continuación se citan las fundamentales:

- Vigilar que se cumpla con los programas de capacitación y desarrollo.
- Opinar sobre los problemas obrero-patronales que no sean competencia de la Gerencia.
- Vigilar el cumplimiento del Reglamento Interior de Trabajo.
- Supervisar que se lleven a cabo las disposiciones emanadas por las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene Industrial.
- Resolver los conflictos contractuales de su competencia.

- Cuidar de las prestaciones, pagos y avisos al IMSS.
- Entrevistar y orientar al personal.
- Elaborar presupuestos y programas de personal.
- Controlar el archivo, kardex y reportes de personal.
- Controlar el ausentismo y retardos.
- Proporcionar los medios para resolver los problemas de personal.
- Formular programas de capacitación, aplicarlos y desarrollarlos para el personal técnico y administrativo.
- Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades.
- Estar pendientes de los contratos de trabajo, los cuales deberán elaborarse en la forma más convincente y conveniente, tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la Ley.
- Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con o sin percepciones de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas

eficientes que permitan su control.

- Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.
- Desarrollar y mantener reglamentos efectivos, crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.
- Estructuración y manejo de archivos, kardex, tarjetas e índices, de todos los aspectos del personal.
- El Departamento de Recursos Humanos, cumple con funciones específicas para asegurar el éxito de la empresa en materia de personal. Enseguida se mencionan algunas de estas funciones:
 - Vigilar que las políticas y normas de la compañía en materia de personal se lleven a cabo.
 - Ofrecer a los empleados servicios adecuados de consejos.
 - Tomar la iniciativa para el desarrollo de un grado eficaz de coordinación en todas las funciones de personal.
 - Analizar los factores básicos contribuyentes a cualquier ambiente de descontento, del cual son indicios el ausentismo crónico, una elevada frecuencia de accidentes graves y una productividad baja.
 - Representar a la compañía en las negociaciones con el sindicato.

- Estimular el interés en el trabajo y en la compañía.
- Preparar un buen sistema de cambios de puestos, promociones y separadores.
- Suministrar las descripciones y clasificaciones de trabajo que sean necesarias para facilitar la obra de selección y colocación.
- Elaborar un reglamento para promociones y la protección de salud, el bienestar físico, la comodidad y la seguridad de los empleados.
- Formular las bases de procedimientos y desarrollar las técnicas para un programa ejecutivo de selección y colocación de personal.
- Asesorar y auxiliar al cuadro directivo en el mejor manejo del personal a su cargo.
- Ser el conducto de comunicación de todo lo que afecta a las relaciones entre el personal y los directivos de las diversas áreas.
- Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal de nuevo ingreso.
- Utilizar los medios que existen para capacitar, adiestrar y formar al personal en las distintas áreas operativas.
- Vigilar y formular el cumplimiento de los reglamentos de trabajo.

- Establecer la relación y comunicación con el departamento de seguridad e higiene industrial para la formulación de reglamentos de trabajo.
- Participar en la negociación del contrato colectivo de trabajo.
- Proponer el catálogo de sueldos, salarios y prestaciones adecuado a la empresa.
- Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización.
- Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la empresa como los organismos externos y disposiciones legales.

1.2 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

Haremos una breve reseña de la importancia que tiene el factor humano, dentro de las organizaciones y cuan necesario es el utilizar un buen sistema de admisión del mismo.

En los últimos años nos hemos podido percatar de que el factor humano dentro de la empresa se ha convertido en un punto de mucho interés para los administradores. Respecto a esto, Douglas Mc. Gregor, en su libro "El Aspecto Humano en la Empresa", señala que una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa.

Hoy en día, el factor humano es considerado de mayor importancia no sólo por el hecho de ser hombres los que presten sus servicios a una organización para ayudar a aumentar su producción, y a los cuales se les considera el de mayor nobleza y dignidad entre los demás factores que intervienen dentro de la producción, sino porque el factor humano es el elemento que hace posible la mayor y mejor eficiencia de los demás factores.

Se puede decir que el factor humano es el móvil principal de una organización, que permite su eficiencia y sin el cual los otros factores del sistema productivo y de la misma organización no tendrían razón de ser.

Hasta ahora, no se ha podido captar toda la capacidad creadora que tiene el individuo, así como su posibilidad de desarrollo, colaboración y eficiencia en la productividad.

Una de las características principales del factor humano, que lo distingue de los demás factores de la producción, es su capacidad creadora de pensar, planear y utilizar su criterio, de poner en juego la iniciativa individual; así como de dirigir y controlar su propia conducta.

El conocimiento de la naturaleza humana que se ha acumulado a lo largo de siglos, contiene muchos elementos que son de importancia directa para administrar a la gente que trabaja a

riesgo de incurrir en una simplificación excesiva, se puede decir que todos los hombres poseen las mismas características intrínsecas.

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

Esto ha permitido que con el transcurso del tiempo las empresas adopten en general un sistema de valores mucho más humanitario, se han esforzado para brindar a sus empleados un trato más equitativo y humano.

Es muy importante el trato que se le dé al personal, el garantizarle su seguridad física y económica; proporcionándole un ambiente agradable; respetando sus derechos como trabajador; haciéndole sentir que él es parte de la organización, que tiene voz y voto. Los empleados no serían indiferentes y apáticos si tuvieran más influencia en las decisiones que les afectan. Algunos estudios sociológicos realizados han demostrado que el escaso rendimiento en el trabajo se debe más a falta de interés, que a pereza e incompetencia.

El trabajador al contratarse buscará:

- Una remuneración adecuada a cambio de sus servicios, la cual satisfaga sus necesidades tanto personales como familiares.

- Una condición de trabajo en la cual se le dé el trato como trabajador y ante todo como ser humano que es digno de merecer.

Actualmente, estudios realizados en algunas organizaciones, han demostrado que proporcionándole al empleado un ambiente adecuado en donde pueda desarrollar y satisfacer sus necesidades de seguridad, sociales y personales, realizará mejor sus objetivos y a la vez los de la misma organización. Esto permitirá una efectiva integración de empleado - empresa.

Douglas Mc Gregor, a este respecto señala una serie de principios que son:

- a) El desarrollo físico como mental, así como el descanso y el juego son naturales.
- b) La forma de control por la amenaza, el castigo, no debe de ser un medio que se encauce al elemento humano en el objetivo de la empresa.
- c) Si a las personas se les coloca dentro de unas condiciones adecuadas aceptarán sus responsabilidades y buscarán nuevas. De esta forma, las personas podrán desarrollar mejor su capacidad creadora y así ayudar al logro de los objetivos organizacionales.

Esta capacidad creadora aún no se ha utilizado en toda su potencialidad sino en una mínima parte.

Con la integración, no sólo se logran los objetivos de la empresa, sino también los individuales.

Las nociones de Mc Gregor sobre la motivación están basadas en los trabajos de Maslow, un teórico de la personalidad.

1.3 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Desde tiempos inmemoriales, el hombre ha tenido la necesidad de reclutar y seleccionar personal para las diversas actividades que realiza. En un principio lo hacía en forma rudimentaria e intuitiva, hoy en día el perfeccionamiento de las técnicas de selección y reclutamiento han hecho que esta función tenga tendencia a ser más objetiva.

Entre los espartanos se ve una selección de personal al aplicar la selección racial de las mismas. En los ejércitos mercenarios se seleccionaban a los hombres más fuertes y de mayor talla para puestos militares. Para trabajos rudos y pesados se empleaban esclavos de color.

En la antigüedad, cuando se empiezan a contratar a los guardias suizos, se observa un enfoque científico en la selección de personal ya que no sólo se ven los aspectos físicos del individuo como: talla, color, tipo de persona, fuerza, etc. sino que se empiezan a considerar otros factores como: conocimientos, reacciones y forma de pensar del individuo.

A partir de este momento. los sistemas de reclutamiento y selección de personal siguieron progresando gracias a la observancia de la selección de los individuos.

A finales del siglo pasado y principios del actual se le dio gran auge e importancia al proceso de reclutamiento y selección de personal; debido en gran parte a las ideas científicas de Taylor (Revolución Industrial) y a la Primera Guerra Mundial. Durante esta guerra, se plantea la necesidad de reclutar y seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto el estudio del hombre.

La psicología ha proporcionado algunos métodos para mejorar el grado de éxito en la selección de solicitantes de trabajo, desarrollando técnicas estándar de observación.

Hasta fines de los años 40's fue cuando en México los empresarios comenzaron a darse cuenta de la necesidad de reclutar y seleccionar personal cuidadosamente, apoyándose en estudios y pruebas, con el fin de disponer de un personal competente y con la experiencia necesaria para realizar su trabajo en forma satisfactoria.

El proceso de reclutamiento y selección de personal constituye una de las áreas que presentan mayor uniformidad en

las distintas organizaciones y debido a la gran complejidad que representa es uno de los mal comprendidos. Como se puede apreciar, el reclutamiento y la selección de personal en las organizaciones es determinante para su adecuado funcionamiento y eficacia; reflejándose en el mejor aprovechamiento de sus recursos humanos.

CUADRO SINOPTICO I

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| | | 1. Concepto de Recursos Humanos. |
| | Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos y su importancia en las organizaciones. | 2. Definición de objetivo, política, actividad y función. |
| | | 3. Objetivos, políticas, funciones y actividades del Departamento de Recursos Humanos. |
| <u>Generalidades Teóricas</u> | El comportamiento humano en las organizaciones. | |
| | Antecedentes históricos del Reclutamiento y selección de Personal. | |

CAPITULO II

PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

2.1 CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

Entre las principales definiciones de reclutamiento se tienen:

"Es la habilidad para atraer solicitantes calificados" (7).

"Es el proceso que requiere de la pericia y del juicio para poder atraer y captar a la gente adecuada para ocupar un puesto dentro de una organización" (8).

"Es un proceso que tiene como finalidad proveer personal a las organizaciones para satisfacer las necesidades múltiples que se presenten en el transcurso de sus operaciones y poder lograr sus objetivos" (9).

"Es un proceso que empieza con el adiestramiento y la decisión de dónde y cómo buscar trabajadores" (10).

"Es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización; se le denomina positiva en comparación con la selección, ya que su objetivo es incrementar las posibilidades de selección, esto es, el número de aspirantes para un trabajo vacante" (11).

"Es la búsqueda de candidatos para cubrir un puesto vacante. Para cubrir éste, el candidato ha de estar cualificado"(12).

"Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos esencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización"(13).

"Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes"(14).

"Es la primer fase en la selección de personal, encaminada a encontrar el número de candidatos suficientes para que las vacantes se cubran en condiciones óptimas, manteniendo un equilibrio entre las necesidades humanas y las posibilidades económicas"(15).

"Es el proceso que consiste en hacer de personas extrañas a la organización, candidatos a ocupar un puesto en ella, despertando su interés"(16).

2.1.1. OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO.

Como principales objetivos del reclutamiento se mencionan las siguientes:

- Proveer a la organización de personal según el perfil del puesto que se quiera cubrir.
- Mantener constantes relaciones con las diferentes fuentes de

abastecimiento de personal.

- Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- Animar a posibles candidatos para solicitar empleo.
- Determinar las fuentes de abastecimiento, más convenientes para la organización.
- Promover el buen nombre de la empresa en la comunidad.
- Cultivar fuentes específicas de empleados.
- Buscar, evaluar y orientar a los nuevos empleados para llenar los puestos requeridos de acuerdo a las diferentes necesidades de la organización, para el logro exitoso de sus objetivos.
- Hacer de personas extrañas a la organización candidatos a ocupar un puesto en ella, despertando su interés.
- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- Encontrar el número de candidatos suficiente para que las vacantes se cubran en condiciones óptimas, manteniendo un equilibrio entre las necesidades humanas y las posibilidades económicas.
- Identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

2.1.2 PERSONAL RESPONSABLE DEL RECLUTAMIENTO Y SU IMPORTANCIA.

El personal que lleva a cabo el proceso de reclutamiento es muy importante, conlleva una gran responsabilidad de que en un momento dado determinará el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El encargado de este proceso determinará las fuentes y los medios en los cuales se basará para proveerse de personal idóneo que requiera la organización de acuerdo a sus necesidades, al perfil del puesto que hayan sido especificados por los diferentes departamentos que requieren personal. Esto dependerá del inventario, de la planeación de los recursos humanos y del mercado laboral existente.

Como se puede observar, las diferentes actividades que se realizan en el proceso de reclutamiento, son muy importantes, por lo que se requiere de personal que esté relacionado con dichas actividades, ya que la manera como se planean y el grado de su cumplimiento dependerán en gran medida del personal responsable que lleve a cabo el proceso de reclutamiento.

El personal responsable del proceso de reclutamiento variará de acuerdo al tamaño, giro, sector y necesidades de las diferentes organizaciones.

Las diferentes personas que pueden realizar el proceso de reclutamiento son:

- Secretarias
- Administradores de empresa
- Ingenieros industriales
- Contadores Públicos
- Recepcionistas
- Psicólogos.

Lo más recomendable es que los psicólogos lleven a cabo este proceso, ya que éstos son especialistas que están más en contacto con el ser humano y, por lo tanto, comprenden más sus necesidades.

Para que el personal responsable del reclutamiento realice eficientemente sus funciones, requiere que lleve a cabo buenas prácticas de reclutamiento de personal.

Usualmente se considera responsable al Departamento de Personal de la creación de fuentes adecuadas de solicitantes. Los contactos con periódicos, agencias y escuelas por lo general los coordina ese Departamento. En el caso de que otros departamentos intentasen reclutar sin una coordinación central, puede ocurrir duplicación de esfuerzos e ineficiencia.

Las buenas prácticas de reclutamiento del personal exigen que:

1. Se valoren las necesidades de mano de obra, tanto en corto como en largo plazo; preparando descripciones y especificaciones de puestos.

2. Se organice una campaña regular de reclutamiento, teniendo presentes los principios de selección, los cuales implican tener un gran número de candidatos de donde poder escoger a los solicitantes más adecuados, mediante el proceso de eliminación. Los reclutas disponibles para cada categoría de trabajo celebrarán más entrevistas para puestos que los requieran. Cinco entrevistas son suficientes para puestos ordinarios de fábricas y oficinas.

3. Al prepararse la campaña de reclutamiento, se tenga todo el material que se utilizará como: la descripción del puesto, folleto, fotografías, formas de solicitud.

4. Se recurra a todas las fuentes de reclutamiento, de tal modo que la selección final pueda hacerse del grupo total de solicitantes provenientes de todas ellas.

5. Se conozcan a fondo los reglamentos que en ciertos países existen respecto a igual oportunidad de empleo para todos.

2.2 PASOS QUE SIGUE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El personal de una organización es el recurso más importante e indispensable para su funcionamiento, el cual puede ser adquirido mediante esfuerzos de reclutamiento efectivo.

Para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y

calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización.

Los requerimientos del reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y el tipo de trabajo que se ejecute, por los varios cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que puedan afectar el desempeño del trabajo.

El dotar de personal a una organización comprende un análisis de necesidades de potencial humano y de obtener personal calificado que las cubra.

El reclutamiento, incluyendo la identificación y evaluación de sus fuentes es el paso principal en la formación de personal.

Este proceso se inicia con la determinación de las necesidades de energía humana para la organización. Al haber una vacante en este punto debe existir un puesto que se desee cubrir. Otro aspecto que se toma en cuenta son los requerimientos del puesto, el cual tiene como finalidad dar las características del puesto que se desea cubrir, para finalizar con un análisis de puestos que permite ver los requerimientos del puesto y los requisitos que debe cubrir el candidato.

Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar a los empleados para muchos de los puestos en una organización es

esencial que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible.

En forma similar, cuando van a eliminarse puestos, este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados el ser retenidos y reasignados, si es posible a otros puestos, con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable.

El proceso de reclutamiento finaliza con el empleo de fuentes para reclutar a los candidatos que van a ocupar un puesto, las cuales pueden ser internas o externas y se emplearán en base a las necesidades organizacionales.

2.2.1. EXISTENCIA DE UNA VACANTE.

Es la primera etapa del proceso de reclutamiento, la cual se inicia cuando se presenta una vacante, y puede definirse como: puesto que no tiene titular. Para efectos de este trabajo, se entiende como la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, el cual puede ser de nueva creación o debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de cubrir la vacante, se estudia la posibilidad de retribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y sólo en el caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Una organización puede formar una fuente de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo que esté más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización o pueden ser reclutados fuera de ella.

Así pues, el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internos como externos, para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos. Debido a la amplia variedad de calificaciones requeridas y a la disponibilidad de estas personas para desempeñar los distintos puestos en muchas organizaciones, puede ser necesario depender de cierto número de fuentes de solicitantes. También existe mayor probabilidad de localizar a solicitantes mejor calificados si se usa una variedad de fuentes, en especial si la disponibilidad de solicitantes de cualquier fuente varía de acuerdo con las condiciones del mercado.

2.2.2. REQUISICION DEL PUESTO.

Es la segunda etapa del proceso de reclutamiento. El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto y el tiempo por el cual se va a contratar, departamento que solicita, turno, horario y sueldo.

Los aspectos que se pueden considerar como requerimientos del puesto son:

Experiencia. Si es necesaria, deseable o no necesaria. Así como si ésta se requiere en el área o en un puesto similar.

Capacitación. El análisis puede tener un posible uso en programas de capacitación.

Responsabilidades.

- a) En la dirección de personal
- b) En trámites y procesos

Condiciones de trabajo.

- a) Ambiente. Clasificación de aspectos como iluminación, atmósfera, ventilación, etc., de acuerdo a cuatro grados: excelente, buena, mala y pésima.
- b) Tipo.- Riesgo: se divide en:
 - 1.- Accidentes de trabajo
 - 2.- Enfermedades profesionales

2.2.3 ANALISIS DE PUESTOS.

2.2.3.1. CONCEPTO DE ANALISIS DE PUESTOS.

"Proceso de recopilar, por lo general mediante observación y estudio, la información pertinente relacionada con un puesto" (17).

"Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en un puesto, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado" (18) .

"Técnica usada comúnmente para obtener una comprensión de lo que implica una tarea y el tipo de individuos que deben contratarse para ejecutarla" (19) .

"Consiste en la obtención, evaluación y clasificación de información sobre los puestos de una organización" (20) .

"Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencía al trabajo de todos los demás" (21) .

"El análisis de puestos es el procedimiento mediante el cual se descubren y se anotan sistemáticamente los hechos con respecto a cada puesto. Algunas veces recibe el nombre de estudio de puestos, para sugerir el cuidado con que se investigan las tareas, procesos, responsabilidades y requerimientos del personal" (22) .

De acuerdo a las definiciones anteriores se ha llegado a la

siguiente conclusión: es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio.

2.2.3.2. DEFINICION DE PUESTO.

Para una correcta visión del concepto de puesto, se juzga pertinente dar algunas definiciones de éste:

"Es una ocupación que realiza un individuo en una determinada área de trabajo" (23).

"Es la unidad más pequeña de una organización, en la cual se agrupan y estructuran tareas manejables" (24).

"Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal" (25).

"Colección o agregado de tareas, deberes y responsabilidades que, en su totalidad, se consideran como la asignación razonable para el empleo individual. Un puesto puede incluir muchas posiciones, ya que una posición es un puesto ocupado y por consiguiente, relacionado con un empleado particular" (26).

Conforme a las anteriores definiciones de diversos autores, puesto es: tarea o actividad que realiza un individuo dentro de una organización, que conlleva una serie de obligaciones y

responsabilidades que ayudan al cumplimiento de objetivos y metas; considerada también como unidad mínima de trabajo.

2.2.3.3. OBJETIVOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.

En el análisis de puestos se cumplen los objetivos que se enuncian a continuación:

- Determinar las funciones generales y específicas de un puesto.
- Separar y ordenar científicamente los elementos que integran un puesto.
- Señalar las características que el candidato debe poseer para ocupar un puesto.
- Facilitar el proceso de reclutamiento, por medio de la conducción de entrevistas.
- Señalar las características de cada puesto de trabajo y no el de la persona que lo desempeña.

2.2.3.4. METODOS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir el análisis y la valuación de puestos, se procede a su elaboración para precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Según el profesor Raymundo Amaro existen diferentes métodos de análisis, entre los que se encuentran:

Observación Directa. Consiste en la situación física del analista en el lugar preciso donde el trabajador desarrolla sus funciones. De esta manera, el analista se dará cuenta en forma objetiva y práctica de la labor realizada.

Por otro lado, el analista, antes de realizar la operación, debe seguir los principios que a continuación se enumeran:

- 1.- Estar enterado sobre las normas directrices del trabajo que va a estudiar.
- 2.- Comunicar al trabajador y a su jefe inmediato el motivo de su visita y las ventajas y objetivos del estudio.
- 3.- Recopilar y estudiar la documentación e impresos relativos a la labor del trabajador.

Cuestionario. Consiste en la obtención de la información por medio de las respuestas que el trabajador dá al cuestionario. Su aplicación es restringida al personal de oficina, que es el que dispone de los elementos y condiciones materiales para llevarlo a cabo. Se emplea combinado con otros métodos, esencialmente el de la observación y la entrevista, dado las ventajas que representa su uso en forma exclusiva. Los pasos que se deben ejecutar antes de llevarlo a cabo son:

- 1.- Efectuar una adecuada selección de las personas que se pretende contesten el cuestionario, mismas que deben dominar y conocer el trabajo que desempeñan.
- 2.- Las personas seleccionadas no deben estar influenciadas por prejuicios o vicios respecto a sus labores
 - a) Deben saber el objetivo que persigue el análisis y conocer la terminología que se emplea en el cuestionario.
 - b) Deben estar a cargo de personas especializadas integradas en comités.
- 3.- Se deben usar términos claros, ordenados, mínimos en cantidad y, hasta donde sea posible, deben estar formulados en forma directa, de tal manera que orienten a respuestas precisas y objetivas.

Entrevista. Consiste en la recolección de la información a través del contacto directo, verbal, con el ejecutor del trabajo motivo de análisis, o con el jefe o supervisor directo de aquél. En la ejecución de esta técnica se deben observar los siguientes principios:

- 1.- Antes de efectuar la entrevista:
 - Preparar los elementos de trabajo.
 - Capacitar y adiestrar adecuadamente a los analistas
 - Informar al jefe de la unidad de trabajo en cuestión en forma oportuna y revisar con él la información obtenida.
 - Determinar el objetivo de estudio.

- Observar al trabajador durante la realización de su ciclo completo de trabajo.
- Conocer la terminología propia del trabajo analizado.
- Planear preguntas adecuadas que orienten a la contestación clara y precisa de las mismas.

2.- Durante la entrevista:

- No analizar otra función sino hasta haber comprendido perfectamente la que se está tratando en ese momento.
- Anotar todos aquellos detalles que se consideren sirvan para facilitar la descripción del puesto.
- Mantener un orden lógico en la descripción de funciones.
- Encauzar adecuadamente la entrevista.
- No asumir actitudes que demuestren superioridad o aburrimiento, ni interrumpir las ideas por exposiciones del entrevistado.
- No perder de vista el objeto de estudio.
- Recopilar únicamente aquellos aspectos que por su importancia o grado en que intervienen en el volumen de las operaciones sean dignos de tomarse en cuenta.
- No sugerir, ni aconsejar, ni aplicar principios de simplificación del trabajo o de organización.
- Fomentar las relaciones humanas.
- Demostrar interés por todo lo que el empleado quiera decir.
- Asegurar al empleado que se le dejará comprobar y verificar la descripción antes de darle forma definitiva.
- Agradecer su cooperación al empleado.

Combinado. Es el método más aconsejable y apropiado para cualquier análisis, ya que por ser una combinación de los métodos existentes posee una mayor elasticidad para adaptarlos a diversos tipos de empresas y a distintos objetivos de estudio, obteniéndose con este los mejores resultados para la recopilación de información.

Nosotros pensamos que este método es uno de los que proporcionan mejores resultado, debido a que es el desarrollo de entrevistas con los trabajadores; siguiendo una cédula de análisis de puestos, la cual es llenada por el entrevistador, quien mediante una entrevista posterior con el jefe inmediato verifica la información recopilada.

A nuestro juicio, las combinaciones que se hagan van a depender del tipo de puesto que se quiera analizar, es decir, si el análisis de puestos es para un trabajo manual u operativo se usarán las técnicas de observación y entrevista; pero si el puesto es de oficinista se usarán los cuestionarios y la entrevista. En los dos casos se menciona la entrevista, ya que es el medio por el cual se puede captar una mayor cantidad de información, debido a las características que presenta ésta.

2.2.3.5. PERFIL DEL PUESTO Y SU IMPORTANCIA.

El fin del análisis es definir el perfil de quien debe ocupar el puesto, añadiendo a los renglones la edad, sexo, estado

civil, etc., los rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieran, recomendándose que para establecer éstos últimos, la realice un perito en la materia.

A nuestro juicio, aquí es donde entra la función del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, buscando a la persona idónea para desempeñar el puesto.

Es importante realizar un perfil del puesto, ya que permite con mayor exactitud conocer los requerimientos del puesto vacante que se piensa cubrir.

El conocer el perfil de un puesto permite inducir adecuadamente al individuo a un puesto que vaya de acuerdo a sus capacidades, conocimientos, habilidades y a la satisfacción de sus necesidades; permitiendo que desempeñe sus labores con eficacia y exactitud, reflejándose en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Por eso mismo, se hace necesario y esencial que las obligaciones, las responsabilidades y los requerimientos del desempeño de cada puesto sean establecidos formalmente; de manera que cada empleado y su superior entiendan claramente lo que se espera de ellos respecto al desempeño.

Actualmente en el perfil del puesto, la gerencia está

tomando en consideración las necesidades y capacidades humanas, tanto en la organización del trabajo como en el desarrollo de la estructura del puesto.

2.3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

Las fuentes de reclutamiento y selección son todos aquellos medios que permiten abastecer de recursos humanos a la organización, dotándola constantemente. Permiten un reclutamiento exhaustivo, ya que se emplean todas las fuentes existentes.

2.3.1. CONCEPTO DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

A continuación se define fuentes de reclutamiento, desde el punto de vista de diferentes autores:

"Son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades" (27).

"Son los medios que permiten escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo" (28).

"Es la forma de atraer candidatos a la empresa" (29).

2.3.2. CLASIFICACION DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Las fuentes de reclutamiento se clasifican en dos grandes ramas que son:

- a) Fuentes internas
- b) Fuentes externas

a) Fuentes internas de reclutamiento.

Son fuentes de abastecimiento más cercanas, ya que el personal proviene de la propia organización. La fuerza de trabajo con la que la empresa cuenta en un momento dado, constituye la fuente inmediata más conveniente y mejor de candidatos para vacantes dentro de cualquier organización.

Siempre habrá empleados que podrán trabajar con eficacia en otros trabajos que no sean los suyos.

Su uso sirve para impedir despidos o crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser benéfico para la moral del trabajador y hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados.

Las fuentes de reclutamiento internas son:

Los actuales empleados.- Siempre que sea posible, debe informarse en primer lugar a los actuales empleados sobre las vacantes disponibles, sugiriéndoles hacer circular la noticia entre sus parientes y amigos, que tengan carácter y capacidad similares a ellos. Un empleado satisfecho es la mejor recomendación que se puede tener.

Antiguos empleados. Con frecuencia es posible volver a contratar a antiguos empleados que por motivos personales abandonaron su empleo; acudir a ellos en busca de otros candidatos.

Promociones.- Es una práctica llevada a cabo muy a menudo por las organizaciones. Es el proceso por medio del cual se abastece la organización de personal que cubra las necesidades del puesto vacante, por medio de promociones se asciende al personal que labora en la organización. Esta se implanta a través de la antigüedad.

Ascensos.- El ascenso se define como un movimiento hacia la posición en la cual las responsabilidades son mayores e involucran un aumento de ingresos y categoría.

Transferencias.- Implica el cambio de un empleado de un puesto a otro, sin referencia a un cambio de responsabilidades o de compensación; estas generalmente ocasionan cambios de salarios. Existen dos tipos de transferencias:

- a) Transferencia de producción. Aparece cuando la necesidad de energía humana en un puesto o departamento se reduce o aumenta.
- b) Transferencia de personal. Implica cambios efectuados para llenar peticiones o necesidades de empleados.

Principales ventajas.

- Es más económico para la empresa, ya que evita gastos con

anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento.

- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado a ser transferido o promovido de inmediato y evitar las demoras frecuentes del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de valores y de seguridad, pues el candidato ya es conocido y evaluado durante cierto período, sometiéndolo al concepto de los jefes directos.

Principales desventajas.

- Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial desarrollo para que puedan ser promovidos, por lo menos algunos niveles superiores al cargo que desempeñan y que cuenten con suficiente motivación para llegar allá. Si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo cual trae consecuencias diversas como la apatía, el desinterés o aun la desvinculación de la organización para aprovechar las oportunidades que se le brindan afuera.
- Puede generar un conflicto de intereses, pues el explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que por no demostrar condiciones, no realizarán aquellas oportunidades. Cuando se trate de jefes que durante largo tiempo no tuvieron

ningún ascenso dentro de la organización o que no tienen potencial de desarrollo para subir más allá de la posición que ocupan, éstos pueden emplear en los cargos subalternos personal de potencial limitado con el objeto de evitar una futura competencia para nuevas oportunidades.

b) Fuentes externas de reclutamiento.

Son todas aquellas que no pertenecen a la organización, pero que tienen relación con ésta y se desenvuelven en el mismo medio ambiente.

Existe una diversidad de fuentes externas que pueden usarse para cubrir una variedad de puestos como: personal ejecutivo, profesional, técnicos, empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores como: tamaño de la organización, recursos y condiciones económicas.

Las fuentes de reclutamiento externas son:

- Solicitantes de ocasión
- Asociaciones industriales y comerciales
- Instituciones educativas
- Empleados de oficina
- Recomendaciones de empleados
- Clientes y proveedores
- Bolsa de trabajo estatal
- Agencias de empleos

- Anuncios
- Organizaciones profesionales
- Sindicatos
- Milicia
- Grupos y programas especiales

Solicitantes de ocasión. Es cuando algún solicitante se acerca a preguntar si existe alguna vacante en la organización. En estos casos, se le deja llenar una solicitud.

Asociaciones industriales y comerciales.- Estas y otras organizaciones cuentan con servicios de colocación a los que se puede acudir.

Instituciones educativas.- La creciente demanda de personal que cuenta con grados académicos superiores en los campos administrativos, científicos y técnicos, ha llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en las escuelas comerciales o universidades.

Empleados de oficina.- Recomendaciones de empleados, las cuales pueden ser utilizadas para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados.

Clientes y proveedores.- El emplear la ayuda de clientes y proveedores en la localización de trabajadores especializados, facilita la campaña de reclutamiento.

Bolsa de trabajo estatal. - Es aquella que existe en la localidad; si está incapacitada para encontrar el personal que necesita, turnará la solicitud a otras dependencias similares del Estado.

Anuncios. - La práctica más común de contratación es la publicidad, ya sea en forma impresa por medio de periódicos o volantes; en anuncios en radio y televisión e incluso carros de sonido.

Agencias de empleo. - Muchas empresas privadas relegan algunas de sus responsabilidades de reclutamiento a agencias externas, conocidas como oficinas o servicios de empleo. Los objetivos al usar tales agencias son facilitar el proceso en el mercado de trabajo, centralizando la información sobre ofertas y demandas; al mismo tiempo que se obtienen los beneficios de la competencia especializada en la selección preliminar, sin mantener un grupo para dicho propósito en cada compañía.

Organizaciones profesionales. - Muchas organizaciones y sociedades profesionales cuentan con un servicio de empleo para beneficio de sus miembros, así como de los empleadores. Estas pueden incluir anuncios o listas de puestos vacantes, en las revistas que publican, de solicitantes que buscan trabajo.

Sindicatos. - Son una fuente principal de abastecimiento para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos,

particularmente a nivel obrero, operativo y técnico.

Milicia.- Los oficiales retirados que frecuentemente apenas rebasan los cuarenta años, pueden ser una buena fuente de nuevos empleados con magníficas posibilidades de ser excelentes ejecutivos.

Grupos y programas especiales.- Son programas cooperativos de empleo, campañas de trabajo temporal y centros participativos de carrera que existen en la localidad, constituidos por diversos grupos u oficinas.

2.3.3. IMPORTANCIA DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Las fuentes de reclutamiento son importantes, ya que permiten tener acceso a diversas fuentes de abastecimiento de personal; las cuales captan personal de acuerdo a las necesidades de la organización con la ventaja de poder seleccionar al personal más idóneo en las organizaciones, permitiendo el cumplimiento de objetivos fijados.

Esto nos permite percatarnos que entre más hermético se encuentre el mercado de trabajo, mayor organización debe tener el proceso de reclutamiento, recurriendo a todas las fuentes accesibles al mismo tiempo.

Para que una organización opere al máximo de su efectividad,

cada posición dentro de ella debe cubrirse por la persona que esté mejor calificada para desempeñarla. Esto hace necesario tener constantes y muy buenas relaciones con las diversas fuentes de reclutamiento existentes, ya que nos proporcionan el personal que cubre las características anteriormente descritas.

Con el objeto de contar con el personal calificado para cada puesto, se hace necesario que las organizaciones busquen activamente dicho personal a partir de la gran variedad de fuentes que hay en el medio circundante, tanto dentro como fuera de la organización.

Las fuentes productivas varían de acuerdo con el tipo de puesto que necesita cubrirse y las condiciones del mercado laboral.

Independientemente de las fuentes que se emplean en la reclutamiento, debe considerarse el efecto que tendrán las políticas para llenar los puestos, las actitudes de los empleados y del público en general, así como el cumplimiento de las responsabilidades de una organización productiva hacia la sociedad.

CUADRO SINOPTICO II

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| | Concepto de Reclutamiento | <ol style="list-style-type: none">1. Objetivos del reclutamiento2. Personal responsable del reclutamiento |
| <u>PROCESO DE RECLUTAMIENTO</u> | Pasos que sigue el proceso de reclutamiento | <ol style="list-style-type: none">1. Existencia de una vacante2. Requerimiento del puesto3. Análisis de puesto4. Empleo de fuentes de reclutamiento |
| | Fuentes de Reclutamiento y Selección | <ol style="list-style-type: none">1. Concepto de fuente de reclutamiento2. Clasificación de las fuentes de reclutamiento3. Importancia de las fuentes de reclutamiento |

CAPITULO III

PROCESO DE SELECCION

3.1. CONCEPTO DE SELECCION.

"Es el proceso de seleccionar personas con más posibilidades de tener éxito en el puesto, entre las reclutadas" (30).

"Es la elección de la persona adecuada, para un puesto adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto, el desarrollo de sus habilidades y potenciales. A fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a todos los propósitos de la organización" (31).

"Elección de un individuo para su contratación entre todos los que hayan reclutado" (32).

"Es el proceso de elegir entre los candidatos los mejores para cada puesto" (33).

"Es el proceso de estimar acertadamente, cuál de los diversos solicitantes es el más apto para desempeñar el empleo de que se trate" (34).

"Seleccionar es encontrar al mejor candidato para cubrir un puesto de trabajo vacante teniendo en mente las necesidades de la empresa y del trabajador" (35).

"La selección es el proceso mediante el cual los candidatos a un empleo se dividen en dos clases: aquellos a quienes se les va a ofrecer empleo y a quienes no" (36).

"Es el proceso de determinar cuáles son los solicitantes más adecuados a las necesidades del trabajo o los trabajos para los cuales están siendo considerados" (37).

3.2 OBJETIVOS DE LA SELECCION.

Como principales objetivos de la selección de personal, se tienen los siguientes:

- a) Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles de todos ellos tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- b) Buscar y escoger los mejores candidatos para los puestos más acordes con sus cualidades.
- c) Hallar y manejar técnicas e instrumentos de selección que permitan la identificación de personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplan con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo, para cada puesto de la organización.
- d) Evitar las deficiencias que suelen aparecer en los

procedimientos para la asignación de los trabajos.

- e) Determinar qué candidatos son los que mejor llenan los requisitos de trabajo.
- f) Elegir los individuos que más se adapten a sus puestos, con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización.
- g) Obtener solicitantes que satisfagan las necesidades o las condiciones que la compañía atribuye a los empleados "buenos y confiables".
- h) Proporcionar a la empresa una mano de obra satisfactoria y satisfecha.

3.3. PERSONAL RESPONSABLE DE LA SELECCION Y SU IMPORTANCIA.

El personal responsable de la selección y contratación es muy importante, ya que de él va a depender la selección idónea para ocupar una vacante dentro de la organización y de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales.

En la actualidad, algunas compañías someten al solicitante a la entrevista, la selección y la contratación por la persona bajo cuya supervisión van a trabajar; pero los grandes cambios que van surgiendo con el transcurso del tiempo en todas las actividades, hace necesaria la práctica de otros procesos de selección que vayan de acuerdo con la realidad que se está viviendo y satisfagan las necesidades tanto de los individuos como de las organizaciones.

Actualmente, el personal responsable de la selección variará según las diferentes etapas que vayan surgiendo en el proceso de selección y el solicitante que se vaya eliminando en dicho proceso.

El proceso de selección deberá cumplir con tres requisitos fundamentales:

1. Debe tener suficiente flexibilidad para permitir que se adapte a los requerimientos y a las circunstancias de cada compañía en particular.
2. Debe permitir una selección positiva.
3. Debe incorporar los preceptos más avanzados en las técnicas de personal.

A continuación se menciona al personal responsable de la selección, de acuerdo al proceso que se sigue en esta etapa:

1. Recepción.

A cargo de: Recepcionista o miembro del Departamento.

Información lograda: Nombre del solicitante y tipo de trabajo que busca.

Acción a seguir: Cita para una entrevista preliminar.

2. Entrevista preliminar.

A cargo de: Entrevistador.

Información lograda: Declaración breve de estudios,

habilidades, experiencia y otra información que afecta definitivamente a las posibilidades de éxito en el trabajo.

Acción a seguir: Se rechazan solicitudes de candidatos cuyas personalidades son inaceptables o que no se prestan al empleo. Se completa una solicitud de empleo y se programan las pruebas, el examen físico y entrevista de empleos para los solicitantes que parecen cumplir con los requisitos. Se abre un expediente para el solicitante donde se utilizan varias series complementos de pruebas; se podrán especificar las pruebas que se llevarán a cabo.

3. Administración de pruebas de personal.

A cargo de: Psicometrista o técnico de personal.

Información lograda: Aptitudes, habilidades, intereses y otras indicaciones de las pruebas.

Acción a seguir: Se preparan informes sobre las puntuaciones y las interpretaciones para el uso del entrevistador en la entrevista de empleo.

4. Examen físico.

A cargo de: Médico oficial.

Información lograda: Datos sobre capacidades físicas.

Acción a seguir: Se prepara un informe sobre las capacidades físicas para el uso del entrevistador en la entrevista de empleo.

5. Entrevista de empleo.

A cargo de: Entrevistador.

Información lograda: Datos adicionales, que admiten decisión por lo que toca a la recomendación que se requiere para dar empleo.

Información proporcionada: Información sobre la compañía y los trabajos específicos en que interesa el solicitante.

Acción a seguir: Se rechazan los solicitantes inaceptables para su empleo en la compañía. Los solicitantes aceptables pasan a los departamentos donde hay vacantes.

6. Entrevista de contratación.

A cargo de: Jefe de Departamento o Supervisor.

Información lograda: Requisitos específicos para el trabajo y las posibilidades de adaptación a las condiciones del trabajo.

Acción a seguir: Se rechazan los solicitantes menos aceptables y se refiera el asunto de nuevo al Departamento de Empleos, para establecer otras posibilidades dentro de la compañía. Se contrata a los solicitantes que cumplan con las normas del Departamento y del trabajo.

7. Entrevista de colocación/terminación.

A cargo de: Entrevistador.

Información lograda: Datos que se requieren para completar el registro del empleado.

Acción a seguir: Se felicita al empleado; se queda de acuerdo en todo lo necesario para la inducción del nuevo empleado.

Información lograda en la entrevista de terminación: ninguna.

Acción a seguir: Se le informa al solicitante de la decisión

negativa sobre su empleo. Se puede ofrecer retener la solicitud en el archivo activo. Se puede sugerir trabajo en alguna otra compañía que, según indicación, podría desempeñar con éxito.

3.4. CONSIDERACIONES EN LA SELECCION Y COLOCACION.

Algunas consideraciones importantes, según Marwin, determinan el rango sobre el cual un jefe de personal puede ejercitar su juicio y el énfasis relativo que puede otorgar a la orientación y selección cuando busca una solución óptima para resolver cualquier problema de colocación de personal.

a) Número de solicitantes en relación con el número de puestos.

Por una parte, puede ser necesario asignar un cierto número de personas a un número igual de puestos diferentes. Esta es una situación de clasificación pura y señala exigencias serias por parte del juicio humano para poder hacer asignaciones óptimas de puestos. En este caso es útil hacer una programación lineal por computadora para buscar la optimización del sistema. El juicio humano, en tales situaciones, a menudo ha resultado falible tal como cualquier persona ha sido testigo de algunas asignaciones caprichosas que a veces se hacen.

Por otra parte, cuando el número de solicitantes es relativamente alto en relación con el número de puestos, se necesita mucho mayor cuidado en el apareamiento que se debe de hacer entre personas y puestos; en este caso, también

recomendamos la programación lineal. Para tomar decisiones inteligentes en las áreas de selección y colocación, un jefe de personal debe ser capaz de estimar con más o menos exactitud, cuántos solicitantes puede tener para los diferentes puestos de su compañía y cuál será el costo de reclutar candidatos adicionales.

b) Políticas institucionales.

Desde el punto de vista de la institución, la selección pura maximiza la calidad o efectividad en la ejecución del trabajo de los empleados.

Debe quedar claro que un jefe de personal es fundamentalmente un tomador de decisiones institucionales. Sin embargo, para cada persona el método de orientación es mejor, porque la persona desea escoger una vocación a un puesto que resulte el mejor para él.

También para el punto de vista social es deseable evitar tanto como se pueda la infrautilización de las capacidades que están relacionadas con las ocupaciones, con aspectos educativos y con aspectos familiares, opiniones o consejos de amigos, maestros o consejeros escolares.

c) Costo relativo de las decisiones equivocadas.

Al tomar decisiones en aspectos de selección, hay dos posibles errores:

- 1.- Una persona puede estar en un puesto en el cual posteriormente fracasa porque se predijo un acontecimiento positivo y el éxito no llegó a materializarse. A este tipo de error se le llama falso error positivo.

- 2.- Una persona puede no estar colocada en el puesto en el cual pudo haber tenido éxito; porque esto implica una predicción inexacta de un acontecimiento negativo. A este se le llama error negativo.

El costo relativo de cometer errores de estos tipos afecta grandemente las estrategias de las decisiones de personal.

Los puestos de menor importancia se pueden llenar más rápidamente prestando atención al costo relativo de los errores en las decisiones de colocación. Los puestos de mayor importancia con mayor facilidad se dejan vacantes hasta que llegue el solicitante adecuado, porque las diferencias en la actividad de los empleados pueden tener gran impacto en la empresa.

d) Capacitación de las personas y modificaciones de las relaciones puesto-persona.

El propósito es modificar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados, para equiparlos con el objeto de que realicen mejor sus trabajos. La selección de personal y la colocación de puestos están íntimamente interrelacionados con el entrenamiento del personal.

e) Exactitud en la predicción.

En una situación real, rara vez se tiene disponible la información completa acerca de los aspectos accidentales relacionados con el éxito que pueden tener diferentes personas en diferentes puestos. La recopilación de tales datos está afectada por factores como el número de personas en un puesto disponible para estudios de validación de pruebas, por la facilidad relativa de predecir diferentes comportamientos en el trabajo y por el grado de estabilidad en las relaciones persona-puesto.

3.5. PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar en tres principios fundamentales:

a) Colocación.

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular, pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

b) Orientación.

Es necesario considerar la labor del seleccionador, ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los

problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema, o sea, que el candidato encuentre otro empleo.

c) Etica profesional.

Es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

3.6. PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.

Es un proceso que tiene como finalidad elegir al hombre más apto para una actividad específica.

Aun cuando los métodos para seleccionar personal varían dependiendo de cada organización, el objetivo de la selección es relativamente consistente; es el determinar qué solicitantes satisfacen los requisitos para un puesto específico y escoger

aquel solicitante que habrá de realizar bien dicho trabajo.

Para poder llevar adecuadamente el proceso de selección, se han desarrollado técnicas estándar de observación que permiten la realización de comparaciones y evaluaciones sistemáticas.

El proceso de selección es esencialmente de predicción, pues consiste en estimar acertadamente cuál de los diversos solicitantes es el más apto para desempeñar el empleo de que se trate. Para hacer tales predicciones, es necesario disponer de información tanto acerca de los empleos a cubrir como de los candidatos.

Las técnicas empleadas para reunir información acerca de los candidatos son: los formularios de solicitud, las entrevistas, los exámenes físicos y los test psicológicos.

Esto permite conocer de manera objetiva la importancia de la selección, porque la selección no es únicamente ocupar una vacante (puesto), ya que el candidato debe reunir las características requeridas por el puesto.

Además, la selección proporciona técnicas para que de acuerdo a la capacidad, habilidad, aptitud y experiencia, los candidatos posibles sean colocados adecuadamente al puesto en la organización.

El proceso de selección es una serie de etapas que los candidatos deben pasar para ser evaluados. Por lo anteriormente dicho, en la selección se buscan personas que demuestren tener habilidades y posibilidades de desarrollo en la organización.

Por esto, se hace necesaria la aplicación del proceso administrativo para lograr sus fines, de tal manera que la efectiva selección implica la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de recursos humanos dentro de una empresa.

3.6.1. RECEPCION PRELIMINAR DE SOLICITANTES.

La selección se inicia con una visita a la Oficina de Personal o con una petición por escrito.

El modo en que sea recibido el candidato y la manera en que sea tratado, será la base en la cual comienza a formarse la imagen y opinión que los candidatos tienen de la organización.

Dentro de la recepción preliminar entra una entrevista, la cual suele hacerse y usarse para eliminar a aquellos que obviamente no están calificados, y es indispensable el uso de un cuestionario preliminar que el solicitante tiene que llenar en la sala de espera. En esta entrevista se pretende "detectar" de manera general y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más sobresalientes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

Cuando el candidato se presenta personalmente, se puede hacer una entrevista preliminar como cortesía, la cual puede ayudar al Departamento de Personal a excluir a los candidatos claramente inadecuados, y obtener información básica sobre los candidatos potenciales.

En esta etapa se suele exigir que los aspirantes llenen una solicitud. Las etapas posteriores del proceso de selección sirven para verificar la información que aparece en la solicitud.

3.6.2. SOLICITUD DE EMPLEO.

La hoja de solicitud, si ha sido bien diseñada, ofrece una valiosa información para ser usada por el entrevistador en el proceso de la entrevista. Debe estudiarla de modo cuidadoso para determinar cuáles son los datos que se desea ampliar o completar.

Una vez que el entrevistador ha analizado los datos descritos, podrá hacer un plan de la entrevista; o sea, tendrá claros los objetivos que quiere lograr a través de ella.

Para esto se recomienda consultar anticipadamente la descripción del puesto vacante, lo que permitirá tener una visión global de las actividades que desempeñaría el candidato y, sobre esta base, imaginar situaciones de trabajo y descubrir la forma en que el candidato actuaría frente a éstas.

La entrevista, en sentido estricto, es una forma estructurada de comunicación interpersonal. Tiene por objeto obtener cierta información merced a la cual se toman ciertas decisiones: contratación, evaluación o despido de un empleado.

En cada caso, el entrevistador es quien determina de antemano el objeto de la entrevista, planea su procedimiento, provee el ambiente adecuado y la conduce de acuerdo con los objetivos que persigue.

En la solicitud de empleo se reúne información sobre los reclutas de modo uniforme, abarca básicamente:

- Datos personales: son datos que sirven para identificación y localización del recluta.
- Posición del empleo: se refiere a la disponibilidad y los objetivos de los candidatos. Esta información ayuda al reclutador a hacer coincidir los objetivos del solicitante con las necesidades de la organización.
- Educación y capacidades: contribuye a descubrir las capacidades de quienes buscan empleo. Un cierto nivel de educación implica ciertas aptitudes, ya que revela lo adecuado que es un candidato para un determinado empleo.

- Historial de trabajo: a partir de esta información, un reclutador puede descubrir si el solicitante ha sido estable o no. Una revisión rápida del título del empleo, los deberes, demuestran si el candidato es un solicitante capaz.

- Antecedentes militares: esta información explica los antecedentes del candidato y su capacidad para funcionar en un ambiente estructurado.

- Afiliación a asociaciones y aficiones: las actividades fuera del empleo pueden hacer que un candidato sea preferible a otro. Las aficiones pueden reforzar capacidades importantes del empleo e indicar salidas para las tensiones, o bien, oportunidades para prestar servicios más amplios a la compañía.

- Referencias: Cuando el empleo incluya información confidencial, dinero en efectivo u otros valores, es necesario explorar los antecedentes delictivos del candidato, su historial de crédito, amigos y familiares que trabajan en la empresa.

- Línea de la firma: por lo general, se les pide a los candidatos que firmen su solicitud y le pongan la fecha; junto a las líneas de firma aparece una autorización que permite al patrón verificar las referencias, los antecedentes médicos, criminales o financieros y efectuar cualquier otra investigación que considere necesaria.

3.6.3. ENTREVISTA INICIAL.

En el proceso de selección, esta primera entrevista se realiza con el propósito de eliminar a los candidatos que a simple vista no reúnan los requisitos para el puesto que se pretende ocupar.

Para esto es necesario que el entrevistador esté entrenado con técnicas de entrevista, ya que sin éstas toda entrevista se convertiría en interrogatorio. Las técnicas deben formar parte de la conducta espontánea del entrevistador.

El entrevistador usa estas técnicas para lograr que el entrevistado se sienta tranquilo, relajado y coopere; permitiendo con esto una buena comunicación.

Una técnica muy usual es el **rapport**, que es una relación que vence la resistencia del sujeto y permite un flujo libre y abierto de información. Esta relación implica una corriente de simpatía y de comunicación. El establecer el rapport es importante, ya que logra un ambiente propicio que disminuye la angustia provocada por la nueva situación, y proporciona seguridad y confianza al entrevistado. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes. El rapport debe prevalecer durante el proceso de la entrevista para lograr el objetivo deseado.

Otras técnicas que existen son: del embudo, del silencio,

del espejo, del eco, del desagrado, etc., que sólo cabe mencionarlas.

Cuando un solicitante no cubre los requisitos indispensables, es conveniente hacerle saber esta información y se aleje con el sentimiento de que ha sido tratado con justicia.

En caso de que un solicitante cubra los requisitos de la preselección, se le dará cita para exámenes.

Al finalizar la entrevista, deben ser redactados de inmediato el resultado y conclusiones con el objeto de no omitir alguna información que distorsione el resultado.

3.6.4. PRUEBAS DE EMPLEO.

Las pruebas de empleo son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre las características del candidato y los requisitos del puesto. Entre éstas podemos encontrar: de conocimiento general, de capacidad, de interés, psicométricas y de personalidad.

La aplicación de pruebas se ha venido haciendo más comunes en la selección moderna. Las razones por las cuales algunas veces se realizan son: por su conveniencia, por su costo relativamente bajo, por su utilidad para obtener información relativamente objetiva que se puede comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales.

3.6.4.1. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y TEST PSICOLOGICOS.

Primero hablemos de la historia de cómo surgieron las pruebas conocidas en el medio como "test".

El término "test mental" fue utilizado en 1840 por James Mckeen Cattell, para designar una serie de pruebas psicológicas que examinaban las diferencias individuales.

Hasta la Primera Guerra Mundial, el método de los test mentales quedó limitado ante todo a las pruebas de inteligencia y de aptitudes, aplicadas a la educación y a la orientación profesional. A partir de esta primera guerra, se incrementó el empleo de las pruebas psicológicas.

La Segunda Guerra Mundial reafirmó el interés por los test de inteligencia y aptitudes y constituyó el estímulo para el desarrollo de los test de personalidad.

Podemos decir, viendo algunos conceptos de test, que el test es un método psicológico por medio del cual se provoca en la persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa.

Se pueden usar los términos test y prueba como sinónimos, aunque algunos autores señalan que hay diferencias:

Un test debe tener las siguientes características:

- 1.- Graduable. Este término significa que el resultado puede ser expresado en cifras.
- 2.- Estandarizado. Quiere decir, que debe haber sido contrastado y verificado en gran número de sujetos.
- 3.- Válido. O sea, que cuantifica con precisión lo que se desea medir.
- 4.- Inédito. Quiere decir que no sea conocido por el examinado, porque si lo fuera, el examen no tendría validez.
- 5.- Fiable. Significa que puede ser aplicado varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose resultados análogos.
- 6.- Interesante. Debe lograr atraer la atención del examinado.
- 7.- Debe presentar dispersión. Lo que equivale a mostrar las diferencias individuales, de manera que puedan tipificarse los examinados en grupos, según su calificación.
- 8.- Debe excluir el azar. Lo que significa que su resultado satisfaga plenamente la cualidad de validez, y no de una razón casual.
- 9.- Objetividad. Es decir, que los resultados no deban depender de opiniones personales, ni de impresiones subjetivas de las personas que examinan o califican.
- 10.- Rápido. Que no invierta mucho tiempo en su aplicación.

- 11.- Uniforme. Que la interpretación de los resultados sea rígida; o sea, que éstos no puedan ser variados.
- 12.- Constante. O sea, que no deberá modificarse ni alterarse sin previa estandarización.
- 13.- Dificultad creciente. Cuando al hacer mensuraciones se deban considerar aspectos tales como la edad o los conocimientos, el grado de dificultad esté ponderado al estrato deseado.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, etc. Están llamadas a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación económica, etc.

Una prueba es válida si mide aquello que pretende medir. El nombre de la prueba no implica validez. Se puede confiar en ellas si se obtienen resultados semejantes en aplicaciones sucesivas a las mismas personas.

Se puede observar que una organización está integrada por varios miembros, cada uno de ellos desempeñando diferentes funciones, requiriendo conocimientos, habilidades, experiencias, intereses vocacionales, etc. Las diferencias individuales se basan en dos vertientes: herencia y medio circundante.

- 1.- La herencia determina valores físicos tales como la fuerza corporal y algunas habilidades.
- 2.- Medio circundante: cultura y educación, facilidades que proporciona la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades y puede influir ubicándolas en el medio laboral como:
 - Productividad.
 - Valoración de méritos.
 - Calidad del trabajo.
 - Estabilidad en la ejecución del trabajo.
 - Estabilidad en el empleo.
 - Habilidad para supervisar, etc.

Para lograr lo antes mencionado y obtener el mayor grado de desarrollo, es necesario primero conocer la clase de características humanas que se necesitan y en segundo lugar la capacidad para medir dichas características, antes de que se confíe el empleo al candidato. A fin de calibrar las características de las personas, se emplean las pruebas.

Las pruebas han de ser sencillas, rápidas y de aplicación económica y suficientes para permitir una discriminación objetiva entre los diversos candidatos.

Para la elección de las pruebas con fines de selección debe procederse siempre de pleno acuerdo con la descripción del puesto al que los candidatos hayan de ser destinados.

Juzgar a los individuos sobre la única base de las pruebas es difícil, ya que las personas difieren no sólo por la diversidad de sus características y por el distinto grado en que las poseen, sino también por la infinidad de las combinaciones a que las mismas dan lugar.

Aparte de esto, el hecho de que un sujeto posea notables aptitudes para ciertas actividades y operaciones, no es suficiente por sí solo para garantizar con certeza su éxito en el trabajo. Este se halla condicionado a una serie de factores y circunstancias que pueden ser totalmente ajenas a las aptitudes reveladas y valoradas por los test. Precisamente por estas razones, las pruebas resultan más eficaces para preveer el fracaso de un candidato en un puesto determinado de trabajo que para predecir su éxito en el mismo.

En efecto, un test puede diagnosticar con certeza la carencia en la medida mínima exigida de una o más cualidades específicas para el desarrollo satisfactorio de un trabajo; por el contrario, la plena posesión de las cualidades exigidas por un puesto, no es suficiente para garantizar el éxito del candidato que las posea al estar su triunfo condicionado por otros numerosos factores (personalidad, motivación, intereses, aspiraciones, condiciones ambientales de trabajo, comportamiento de los superiores y colegas, clima de trabajo, problemas familiares, condiciones de salud, frustraciones por una

injusticia sufrida o una promesa no cumplida, etc.). Por estas razones, las pruebas no pueden ser consideradas, ni como un instrumento perfecto de selección, ni como el único instrumento. Pueden representar, si son directamente seleccionadas, aplicadas e interpretadas, un mejoramiento cualitativo del proceso de selección.

Las pruebas psicológicas son muy variadas, por lo tanto se hace necesario emplear más de un criterio para clasificarlas.

Veamos a continuación como se desarrollan las pruebas:

1.- Por su forma de realizarlas:

Pruebas de ejecución. - La persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipos; por ejemplo, manejar una máquina, acomodar cajas u objetos, etc.

De lápiz y papel. - La persona contesta por escrito la pregunta, hace marcas, traza líneas o dibuja.

Orales. - Aquí la persona responde, asocia una palabra con otra, etc.

2.- Por su forma de administrarlas:

Individual. - La administración de una prueba de este tipo requiere que por cada candidato esté presente un examinador, que se realice individualmente y en aislamiento.

Colectiva. - En este caso se requiere que un pequeño grupo de examinadores supervisen su aplicación.

3.- Por el tiempo empleado en realizarlas:

De velocidad. - Aquí la prueba tiene un límite de tiempo para realizarse; cuando finaliza el tiempo el candidato debe entregar la prueba aun cuando no estén contestadas todas las preguntas.

De capacidad o potencia. - Estas pruebas no tienen límite de tiempo, ya que el número de respuestas correctas no depende del tiempo, sino de la habilidad que posee la persona.

4.- Por las características medidas

3.6.4.2. PRUEBAS DE APTITUD.

Estas pruebas están reservadas para medir la capacidad de una persona para realizar una función y su potencial para aprender determinado trabajo. Entre las pruebas de aptitud se encuentran comprendidos los test de inteligencia, que proporcionan una medida del "coeficiente de inteligencia" del candidato. Además de que valoran una o más facetas de habilidad mental, incluyendo memoria, razonamiento, vocabulario y percepción social. A continuación veamos algunos de los test comúnmente usados:

-TEST DE OTIS.

La prueba de Otis es un test de capacidad mental, y es de los de uso más corriente entre las pruebas de inteligencia. La prueba de Otis se utiliza comúnmente en numerosas oficinas de

empleo industrial y de negocios, y se ha usado en la selección de aspirantes a empleos tan variados como oficinistas, operadores de máquinas de calcular, trabajadores de línea de montaje, etc. Consta de 75 preguntas que incluyen razonamientos, habilidad numérica y comprensión verbal. El tiempo de aplicación es de 30 minutos.

- PRUEBA D-48.

Es un test no verbal de inteligencia, que informa acerca de la capacidad para resolver problemas diversos. Está construido para establecer la capacidad de aprender correctamente el número de puntos de grupos de dominó, descubrir el principio, averiguar cuántos puntos corresponden a cada mitad en blanco de un dominó de ese grupo, a fin de completar aquel patrón.

- TEST DE RAVEN.

Mide la capacidad intelectual, comparando formas y razonando por lógica, independientemente de los conocimientos previamente adquiridos. Informa acerca de la capacidad presente del examinado para la actividad intelectual. El tiempo de aplicación es de 30 minutos.

- TEST ARMY BETA.

Mide la inteligencia, independientemente de la información escolar, por lo que puede ser aplicado a sujetos que no saben leer o de escasa escolaridad. Está formado por diversos test que

miden: planeación, aprendizaje, discriminación visual, abstracción, discernimiento y trabajo rutinario. El tiempo de aplicación aproximado es de 30 a 40 minutos. Se aplica a personal de servicios y policías.

3.6.4.3. PRUEBAS DE PERSONALIDAD.

No obstante los grandes esfuerzos para medir las características de la personalidad de los candidatos a un puesto vacante, y en esta forma predecir el futuro comportamiento del individuo en el trabajo, lo cierto es que no se ha tenido tanto éxito en comparación con los estudios realizados para medir los factores de capacidad. Aún se pueden encontrar en algunas empresas numerosos ejemplos de personas perfectamente competentes para realizar su trabajo, pero o no actúan como trabajadores constantes y productivos, o dan lugar a tantas dificultades por malas relaciones con sus compañeros que constituyen un problema más que un elemento activo para la empresa. La mayoría de las veces, la razón de estas dificultades está asociada con los factores de la personalidad. Veamos a continuación algunos de estos test que son aplicados:

- TEST MINNESOTA MULTIPHASIC PERSONALITY INVENTORI (MMPI).

Es el método más usado para determinar las características de la personalidad, para efectos de selección de personal, que se compone de 550 frases impresas, que el solicitante debe colocar en tres grupos, según sean, en su concepto, falsas, verdaderas o

"no sé". Todas las frases son de naturaleza algo personal y reflejan actitudes, intereses, relaciones familiares, sentimientos y experiencias subjetivas. El propósito de este test es el de medir las diversas tendencias de la personalidad (hipocondría, depresión, histeria, paranoia, manía, etc.). También se comprueban la precisión, honradez y cooperación por parte del candidato para realizar el trabajo.

- FRASES INCOMPLETAS DE J. SACKS.

Este test para su interpretación y para darle una validez absoluta necesita ser aplicado por un profesional de la psicología. El valor diagnóstico de esta prueba radica en que proporciona información respecto a pensamientos, sentimientos y opiniones de la persona. Investiga 4 áreas representativas: de adaptación familiar, sexo, relaciones interpersonales y concepto de sí mismo.

- PRUEBA DE MACHOVER.

Esta es una prueba de personalidad, que consiste en pedir al candidato que dibuje una persona de cuerpo entero, una vez que ésta termina su dibujo, se le pide a la persona del sexo opuesto, luego un árbol y posteriormente que escriba una historia de cada uno.

- PRUEBA DE MOSS.

Nos servirá para detectar hasta qué grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales, esto lo

podemos evaluar por medio de los siguientes aspectos:

1. Habilidad en supervisión.
2. Capacidad de decisión de las relaciones humanas.
3. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.
4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Estas pruebas sólo se aplicarán a personas que tendrán personal a su cargo.

3.6.4.4. PRUEBAS DE DESTREZA.

Estas pruebas miden la coordinación motora de los ojos y manos y la destreza manual en movimientos finos y burdos. Algunos de estos test son los siguientes:

- TEST DE LABERINTOS.

Mide la capacidad para realizar movimientos bien controlados y hábiles de brazo y mano.

- TEST DE PALOMAS.

Tiene como finalidad medir la velocidad de movimientos de la muñeca.

- TEST PUNTEADO.

Mide la habilidad para trabajar con precisión en empleos que requieran movimientos finos de manos.

3.6.4.5. PRUEBAS DE INTERESES.

Las pruebas de intereses han sido elaboradas para identificar la preferencia de una persona hacia una actividad profesional, técnica o vocacional. Los hombres difieren en cuanto al tipo de actividad por la que están interesados. Estos instrumentos permiten la medición del interés profesional o vocacional y se utilizan en la selección de personal.

Sin embargo, presentan los mismos inconvenientes que las pruebas de personalidad en lo referente a que los solicitantes pueden ofrecer respuestas correctas con el fin de obtener el empleo. Su utilización más aconsejable es para la ubicación adecuada del empleado, luego de haber sido contratado.

Estas pruebas permitirán detectar los casos de empleados que no se encuentran satisfechos con una ubicación en conflicto con sus intereses y preferencias profesionales o vocacionales. Si el candidato alcanza los puntajes requeridos en los exámenes psicométricos, se le dará cita para la entrevista profunda.

3.6.4.6. PRUEBAS DE INTELIGENCIA.

Dando por supuesto que las personas que son listas, brillantes y rápidas en aprender pueden asimilar casi cualquier trabajo más aprisa y mejor que las que están menos dotadas, son muchas las empresas que utilizan test de inteligencia:

Los criterios en que se basan estas pruebas son:

- Validaciones sobre definiciones a priori. Veamos que se ha definido la inteligencia como aptitud para resolver problemas. Dado esto, se elaboran test que comprenden preguntas, las cuales consisten en resolver problemas, y es a esto a lo que podemos llamar test de inteligencia. Probablemente esta sea la definición más ampliamente aceptada.
- Validaciones sobre criterios objetivos. Sabemos que la inteligencia es la aptitud para el éxito escolar, y elaborar test validados de este modo.
- Validaciones de análisis factorial. Este tipo de validaciones se basa en transformar un gran número de variables en un número menor de categorías o factores.

El hecho de que las pruebas de inteligencia pongan de manifiesto la capacidad de una persona, en lo referente a conocimiento, significa que obtener una calificación alta en estas pruebas no garantiza la ejecución satisfactoria del trabajo.

3.6.4.7. PRUEBAS DE SITUACION.

Estas pruebas combinan las pruebas de destreza y las de personalidad. Están destinadas a observar la forma en que los solicitantes de empleo reaccionan ante situaciones reales, aunque forzadas.

A varios candidatos a puestos de dirección se les plantea un problema que exige colaboración de grupo. Los observadores toman nota de quiénes son los capaces de ejercer aptitudes directivas y de conseguir la aceptación de los demás.

Otra prueba de aceptación, que es una derivación de las pruebas de personal, a base de papel y lápiz, pero que conserva la finalidad de uso y de puntuación característica de las mismas, es la Chapple Standardized Interview (entrevista estandarizada de Chapple). En ella se evalúa al solicitante, basándose en el patrón de comportamiento. El entrevistador ha sido preparado para hablar durante espacios de tiempo determinados, a interrumpir al solicitante y a abstenerse, a veces, de dar ninguna contestación. Se observa al entrevistado a base de los espacios de tiempo que habla sin interrupción, de qué tan rápido y tan a menudo asume la iniciativa de la conversación y de su tolerancia a la tensión creada por las interrupciones o la falta de respuesta, así como su reacción ante tales tensiones. La distribución de tiempo se mide con precisión por medio de un instrumento llamado "Cronógrafo de interacción".

Estas pruebas se utilizan cuando se buscan candidatos a nivel directivo o ejecutivo.

Para muchas personas, las pruebas son sinónimas de sistema de selección. Las pruebas se han creado haciendo un esfuerzo por

hallar medios más objetivos para medir las actitudes de quienes solicitan empleo, así como para utilizarlas con los empleados que son candidatos a traslado o ascenso. Una de las principales ventajas es que ponen al descubierto aptitudes y talentos que no hubiesen podido descubrirse en entrevistas, ni haciendo innumerables experiencias de educación y de trabajo.

Las pruebas procuran eliminar la posibilidad de que sean los prejuicios del entrevistador o del supervisor, y no la capacidad potencial del examinado, lo que determine las decisiones de selección.

3.6.5. DEFINICION DE TEST Y PRUEBA PSICOLOGICA Y SU IMPORTANCIA EN LA SELECCION.

Debido a la importancia que tienen estos conceptos dentro de la selección de personal, es conveniente definir cada uno de estos:

TEST.- Es un instrumento de medida. Es una medida objetiva y estándar de una muestra de conductas. Se emplea para medir características humanas.

PRUEBA.- Es una medida de inteligencia o de estabilidad emocional.

En realidad, cualquier muestra objetiva y estandarizada de comportamiento puede considerarse una prueba psicológica.

De acuerdo con las definiciones que se dieron en relación a la prueba, se puede considerar que ambas son sinónimas, ya que tienen como finalidad medir objetivamente al individuo en dos aspectos fundamentales, que le permiten un desarrollo potencial de su persona. Estos supuestos son su inteligencia y estado emocional.

Podemos decir que las pruebas o test son importantes, ya que permiten conocer qué tan capaz es el individuo de enfrentar problemas de toda índole y soportar las presiones de su medio ambiente circundante. Por tal razón, muchas organizaciones sólo toman en cuenta los resultados de las pruebas psicológicas, independientemente de la entrevista y la solicitud de empleo.

3.6.6. ENTREVISTA DE SELECCION.

La entrevista "es la concurrencia de dos o más personas en un lugar determinado, para intercambiar información sobre uno o varios temas específicos con una proposición ulterior, generalmente cara a cara y de persona a persona" (38).

Para ser efectiva la entrevista, es necesario que se establezca una corriente de simpatía y aceptación entre entrevistado y entrevistador; emplear un lugar en donde se pueda hablar tranquilamente, sin interrupciones; el entrevistador deberá escuchar sin argumentar y sin convertir la entrevista en un interrogatorio, obteniendo información para traer a la vez las actividades y sentimientos del solicitante.

El objeto inmediato y directo de la entrevista es el intercambio de información y se caracteriza porque siempre hay dos partes: una entrevistada y otra que es entrevistador.

La entrevista puede usarse en todo proceso de selección para aclarar y verificar los datos del candidato. El solicitante debe ser entrevistado por una persona o por varias, dependiendo de la importancia del puesto. Dado que la entrevista sirve a muchos propósitos, puede emplearse en distintas etapas del proceso de selección.

En todo el proceso de selección, la entrevista puede usarse para aclarar y verificar los datos de la solicitud de empleo, proporciona mayor información sobre el individuo, informa sobre los puestos disponibles.

La entrevista desempeña un papel importante y principal en el proceso de selección, por lo que se procederá a examinarla con más detalle.

Hasta la fecha no se ha desarrollado ninguna técnica de selección que pueda sustituir completamente a la entrevista bien dirigida, ya que ésta es uno de los instrumentos selectivos más extensos, el cual goza de mayor aceptación por las organizaciones, en algunas ocasiones igualado por la forma de solicitud. Generalmente mientras más importante es el puesto, es por igual la entrevista.

Muchas veces la entrevista es considerada como un instrumento objetivo, porque se fundamenta en aspectos que tienen que interpretar los encargados de realizarlas tomando la decisión final de selección en base a conjeturas y suposiciones.

La entrevista tiene diversos objetivos, entre los que destacan:

- Establecer una vía de comunicación que permita que corra la información en ambas direcciones entre el representante del patrón y el solicitante.
- La compañía busca saber si el candidato reúne los requisitos y las características que se requieren de un empleado satisfactorio.
- Reducir las posibilidades de negar oportunidades a solicitantes.

Generalmente las entrevistas se realizan individualmente entre el entrevistador y el candidato. En ocasiones se realizan entrevistas colectivas. En estas se reúnen los candidatos con dos o más entrevistadores, lo que permite a estos últimos evaluar a los individuos en relación con las mismas preguntas y respuestas. Los entrevistadores tienen mayores posibilidades de llegar a las mismas conclusiones, por lo que mejora la confiabilidad.

Las entrevistas colectivas e individuales tienen distintos

formatos, que dependen del tipo de preguntas que contienen.

Entrevistas no estructuradas.

Permite al entrevistador elaborar y efectuar preguntas a medida que avanza la entrevista. El entrevistador aborda diversas áreas cuando éstas surgen espontáneamente, por lo que el resultado final parece una conversación amistosa. Este método carece de confiabilidad, porque a cada candidato se le hacen distintas preguntas pasando por alto zonas cruciales de antecedentes o aptitudes del candidato.

Entrevistas estructuradas.

Se basan en un conjunto predeterminado de preguntas que son elaboradas antes de la entrevista y se le hacen a cada candidato. Este método aumenta la confiabilidad.

Entrevistas mixtas.

Es un método de preguntas estructuradas y no estructuradas. Este tipo de entrevistas proporciona información para hacer comparaciones entre candidatos, permitiendo un mayor conocimiento de la diferencia de los mismos.

Entrevistas de resolución de problemas.

Se concentran en uno o varios problemas, que se espera pueda resolver el candidato. Se trata de situaciones en donde se le pregunta qué debería hacerse, evaluándose las respuestas como los

planteamientos utilizados, ya que revelan la capacidad de los candidatos para resolver los tipos de problemas presentados.

Entrevistas tensas.

Sirven para determinar la forma en que responderá un candidato ante situaciones de mucha tensión. Consiste en una serie de preguntas bruscas, hechas en sucesión rápida y de modo poco amistoso.

Sea cual sea el tipo de entrevista que se utilice, deben cumplir cinco etapas para que el resultado sea útil, estas son:

- Preparación del entrevistador. Antes de que comience una entrevista, el encargado de dirigirla debe prepararse elaborando preguntas específicas, utilizando las respuestas a sus preguntas para tomar una decisión sobre la conveniencia o no de contratar al candidato; al mismo tiempo deben considerarse las preguntas que posiblemente haga el entrevistado.
- Creación de una relación. Una vez que se inicia una entrevista, corresponde al entrevistador establecer una relación agradable con el candidato. Estas se realizan mediante la iniciación de la entrevista con puntualidad y preguntas que no tengan nada de amenazadoras.
- Intercambio de información. Lo más importante en la entrevista

es el intercambio de información. Se debe establecer una comunicación bilateral que permita al entrevistador juzgar al candidato por el tipo de preguntas que hace.

- Conclusión. Cuando la lista de preguntas disminuye o se acaba el tiempo disponible, el entrevistador debe poner punto final a la sesión. En este punto el entrevistador informa al candidato de la etapa siguiente del proceso de entrevista.
- Evaluación. Una vez terminada la entrevista, el especialista debe tomar nota de las respuestas específicas y sus impresiones generales.

3.6.7. INVESTIGACION DE ANTECEDENTES (REFERENCIAS).

La investigación de antecedentes busca dar respuesta a dos interrogantes:

- ¿Qué clase de persona es el candidato?
- ¿Es una persona positiva y digna de confianza?

La mayoría de las formas de solicitud de empleo que se usan actualmente, incluyen solicitud de nombres para referencias, además se pide a los solicitantes que proporcionen cartas de recomendación. Algunos departamentos de personal sí comprueban dichas referencias; en otros generalmente se ignora esta etapa por completo.

Pueden distinguirse dos tipos de referencias:

- 1.- La referencia de carácter, considerada como una fuente potencial de información con respecto al comportamiento y reputación general del solicitante.
- 2.- La referencia del empleo anterior, que pide el nombre de una persona que presumiblemente estará dispuesta y podrá hablar acerca del trabajo anterior del solicitante.

Una de las formas más generalizadas de solicitar referencias de los candidatos es a través de cartas, las cuales contienen la información genérica de la trayectoria en las empresas donde trabajó el solicitante. Además, existen las cartas de recomendación que generalmente se le solicitan al candidato como parte de los requisitos de admisión.

Las cartas de recomendación pueden clasificarse en:

- Cartas especiales. Dirigidas a un patrón específico, con respecto al solicitante en particular.
- Cartas generales. A quien corresponda, generalmente llevadas por el solicitante y ofrecidas como evidencia de su carácter y experiencia.

3.6.8. EXAMEN MEDICO.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de

ausentismo y puntualidad.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

De acuerdo con la ley todos los candidatos, antes de ingresar al empleo, tienen la obligación de ser sometidos a un examen médico de admisión, el cual deberá ser practicado por un médico que la empresa señale para tal motivo.

La evaluación médica es un requisito exigido por funcionarios sanitarios estatales o locales, sobre todo en operaciones en las que se manejan alimentos y donde las enfermedades infecciosas constituyen un peligro.

Los enunciados legales en relación con el examen médico se encuentran en los reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen:

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

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

Art. 17. "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad".

La realización del examen médico es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

Con el examen médico se pretende cubrir una serie de metas particulares:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimientos infecto-contagiosos pueda transmitir el mal.
- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.

- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando es descubierta oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional en el solicitante.

La realización del examen médico comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa), que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento.

El registro de los resultados se mantiene como "Estrictamente Confidencial" y se comunica al Departamento de Selección de Personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En relación al examen médico en el proceso de selección, deben considerarse los siguientes aspectos:

- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales.

El examen médico de admisión tiene tres objetivos principales:

- 1.- Asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo en la organización.
- 2.- Asegurar su aptitud para un puesto en particular.
- 3.- Proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan compararse e interpretarse los exámenes médicos subsecuentes.

Con la realización del examen médico se pretende prevenir problemas como:

- Evitar el mayor índice de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- El peligro de contagio de diversas enfermedades.
- Menor calidad de producción.
- Déficit en la calidad de productos.
- Transtornos en la organización de la producción.

3.6.9. ENTREVISTA DE AJUSTE.

Nos encontramos en la última etapa de la selección de personal propiamente dicha, a la que lógicamente sólo llegará aquel aspirante que haya salido avante en todas las etapas que se han mencionado con anterioridad.

Podemos decir que en la entrevista de ajuste, el

entrevistador deberá emplear con el aspirante la confianza con que se trata a los elementos al servicio de la compañía, para que el entrevistado se sienta libre de temor, por decirlo así, y vaya sintiéndose como en su casa.

El seleccionador que va a hacer la colocación final del prospecto, debe tener a la mano la solicitud de empleo, junto con los resultados de las pruebas y del examen médico.

Se trata, en forma definitiva, la parte relativa al contrato de trabajo que se va a firmar, conviniendo en el horario de labores, sueldo que se va a percibir, prestaciones de la compañía, posibilidades de ascenso, etc., en una palabra, se hablará claramente sobre las bases en que el nuevo elemento pasa a formar parte activa de la empresa, así como los derechos y obligaciones respectivas.

Dicha entrevista de ajuste se puede adicionar con otra reunión con el Supervisor o Jefe del Departamento en el cual va a laborar el nuevo empleado. Se puede afirmar, con respecto a este punto, que en nuestro país es práctica generalizada que la decisión final sólo corresponde al Jefe del Departamento.

El primer requerimiento para una entrevista final es una atmósfera que se puede llamar de amistad. El solicitante desea vender sus servicios, ya sea en el momento presente o en un

futuro inmediato. Esto es, una relación bilateral de venta, o dicho de otro modo, la empresa va a cubrir un sueldo por las funciones del hombre y éste dará a cambio su interés y capacidad.

Con respecto al punto anterior, otros opinan que no se trata de un contrato de compraventa, sino que está tipificado en el Código Civil como un contrato de prestación de servicios, y todavía más individualizado, como un contrato de trabajo con características especiales y ampliamente reglamentado por la Ley Federal del Trabajo y sus Reglamentos.

Con la entrevista final se tratará de ganar no sólo a un colaborador más, sino a un amigo de la empresa, a un individuo que se identifique con ella y que sienta que el centro de trabajo no es más que una prolongación de su propio hogar.

3.6.10. CONTRATACION E INDUCCION.

Una vez que el examen médico ha sido satisfactorio, se ha realizado la investigación de antecedentes y se le ha entrevistado, el empleado es contratado. El examen es la última etapa que podría dar lugar a un rechazo; concluyendo de esta forma el proceso de selección de personal.

Cuando el candidato es contratado, se procede a inducirlo. La inducción la lleva a cabo el Departamento de Personal con explicaciones que proporcionan información sobre la empresa, sus

actividades y sus productos.

En ocasiones se proyecta una película en la que se muestra la historia y operaciones de la firma, con el propósito de que la persona empiece a sentir un cierto interés por la compañía. También se dan a conocer las políticas generales.

Adicionalmente a esta información, se le muestran al empleado servicios específicos que otorga la compañía; reglas generales sobre disciplina, pensiones, planes de salud y bienestar, programas de seguridad, beneficios, cajas de ahorro, etc.

Se le debe llevar a conocer la empresa. Deberá ser presentado con sus jefes y compañeros, explicándole la descripción del trabajo a realizar.

Hay que buscar la forma de obtener una reacción favorable de los compañeros de trabajo, de tal forma que el nuevo seleccionado sea bienvenido al grupo de trabajo.

CUADRO SINOPTICO III

CONCEPTO DE
SELECCION

1. Objetivos de la selección
2. Personal responsable de la selección

PROCESO DE
SELECCION

PASOS QUE SIGUE
EL PROCESO DE
SELECCION

1. Recepción preliminar de solicitantes
2. Solicitud de empleo
3. Pruebas de empleo
4. Concepto de test y prueba psicológica
5. Entrevista
6. Investigación de antecedentes
7. Examen médico

CONTRATACION
E INDUCCION

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1. POBLACION.

Nuestra población elegida fueron los jefes de Recursos Humanos, tanto en dependencias privadas como en públicas, ya que ellos controlan la selección y reclutamiento de los miembros que laboran dentro de la organización.

Características de la población a investigar:

- Empresas nacionales
- Ubicadas en el Distrito Federal
- Giro de la organización, cualesquiera

4.2. MUESTRA.

Se utilizó el muestreo probabilístico, el cual pretende que las dependencias públicas y privadas tengan la misma probabilidad de ser incluidas en la muestra, sacadas de una población finita; los cuestionarios que conforman la muestra se seleccionaron al azar de la población.

4.2.1. SUJETOS.

La mayoría de los entrevistados fueron personas con una edad promedio de 35 años, de sexo masculino y femenino, casados y solteros.

4.3. DEFINICION DE VARIABLES.

En base a la hipótesis ya formulada anteriormente, se definieron las siguientes variables:

Para la hipótesis: "Si existe un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización, traerá como consecuencia un mejor aprovechamiento de los recursos humanos dentro de la misma, reflejándose en su mejor funcionamiento y eficiencia, así como en el cumplimiento de los objetivos que se han fijado".

- Variable independiente:

El adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la organización.

- Variable dependiente:

Un mejor aprovechamiento de los recursos humanos dentro de la organización, reflejándose en su mejor funcionamiento y eficiencia, así como en el cumplimiento de los objetivos fijados.

- Variable extraña:

La reactividad, la controlamos con lo que no dice el sujeto y con los resultados del cuestionario.

La reactividad se empleará para controlar todas las variables extrañas.

4.4. RECOLECCION DE DATOS.

Como ya mencionó, la muestra fue tomada aleatoriamente, visitando empresas públicas donde nos proporcionaron la información requerida del manejo de personal, ubicadas en el Distrito Federal; en cuanto a las empresas privadas se escogieron algunas cercanas a la UAM-I.

Métodos de recopilación:

Se ocupó el método de entrevista personal, registrando los datos proporcionados a través de cuestionarios.

En lo que se refiere a información y datos históricos que nos sirvieron como apoyo y antecedentes, recurrimos a fuentes tanto internas como externas:

Internas: La Biblioteca de la UAM-I (Básicamente consulta de libros especializados de Administración de Personal).

Externas: La Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México, Cd. Universitaria, México.

La Biblioteca Central. Edificio Biblioteca Central, C.U. Revistas, periódicos y documentos.

Para recolectar la información que ayudara a la investigación, se aplicó un cuestionario que nos permitió llevarla a cabo de manera más rápida, así como tabular más fácilmente la información recolectada.

Los pasos que seguimos en la elaboración del cuestionario son los siguientes:

- Determinación del objetivo que se persigue
- Tipo de preguntas empleadas
- Número de preguntas utilizadas
- Uso del vocabulario
- Secuencia de las preguntas
- Determinación del tiempo para aplicar el cuestionario

Cuestionario.

Objetivo: Obtener información sobre los distintos procesos de selección y reclutamiento que se emplean tanto en la iniciativa pública como privada para conocer si existe un adecuado aprovechamiento de los recursos humanos.

El cuestionario va dirigido al personal de nivel directivo en el área de recursos humanos.

Se aplica el mismo tipo de cuestionario para las empresas públicas y privadas, consta de 47 preguntas, su secuencia va de acuerdo al objetivo de la investigación; dentro de él se cree conveniente mezclar varios tipos de preguntas:

- Preguntas Dicotómicas. Estas ofrecen respuestas opuestas.

(Si) (No)

- Pregunta de opción múltiple. Estas ofrecen ciertas alternativas a elegir.

a), b), c), d), etc.

Para complementar los preguntas de opción múltiple, se trató de que algunas de ellas fueran preguntas ponderativas, es decir preguntas en donde el entrevistado catalogara las alternativas.

Cuestionario Piloto.

Objetivo: Descubrir fallas, lagunas e incomprendiones en las preguntas y determinar si realmente está estructurado adecuadamente para obtener la información requerida por el investigador.

El cuestionario piloto contiene 52 preguntas, su secuencia no va en orden del tema a investigar, se aplicaron dos cuestionarios, uno a las empresas públicas y otro a empresas privadas, en ellos se detectaron ciertas fallas en preguntas mal formuladas y confusas que provocaban tensión sobre el entrevistado y que de alguna podrían incrementar el riesgo de que la información resultara mayormente sesgada; asimismo se encontraron preguntas repetidas, que dieron puntos a la elección de la apropiada.

Aplicado el cuestionario piloto se modificó el cuestionario inicial, estructurando de esa forma el cuestionario definitivo, que es el que se muestra a continuación:

CUESTIONARIO

- 1.- ¿Existe una unidad o departamento encargada del reclutamiento y selección de personal?
 - a) Sí
 - b) No

- 2.- ¿Qué área o sección es la encargada de reclutamiento y selección de personal?
 - a) Gerencia de recursos humanos
 - b) Departamento de recursos humanos
 - c) Departamento de personal
 - d) Coordinación técnica de selección
 - e) Subgerencia de personal

- 3.- ¿La empresa cuenta con un catálogo de puestos?
 - a) Sí
 - b) No

- 4.- ¿Se realiza en la empresa el análisis de puestos?
 - a) Sí
 - b) No

- 5.- ¿Se realiza en la empresa la valuación de puestos?
 - a) Sí
 - b) No

- 6.- ¿Se han determinado los requisitos de ingreso a la empresa?
 - a) Sí
 - b) No

- 7.- ¿Quién es la persona encargada del reclutamiento y selección de personal?
 - a) Coordinación de selección y capacitación
 - b) Asistente de relaciones industriales
 - c) Jefe de Personal
 - d) Otras

- 8.- ¿Considera usted necesario el reclutamiento y selección de personal en esta empresa?
 - a) Sí
 - b) No

- 9.- ¿Quién es la primera persona que tiene contacto con el candidato?
- a) Jefe de recursos humanos
 - b) Area solicitante
 - c) Coordinador de selección
 - d) Secretaria
 - e) Otros
- 10.- ¿Por qué un aspirante ocupa un determinado puesto?
- a) Porque existe una vacante
 - b) Porque existe una recomendación
 - c) Ambos
- 11.- ¿Se tienen establecidos los requisitos que deben reunir los candidatos a reclutar?
- a) Sí
 - b) No
- 12.- ¿Cuáles son los pasos que se siguen al reclutar a los candidatos?
- a) Existencia de una vacante
 - b) Reglamento del puesto
 - c) Perfil del Puesto
 - d) Empleo de fuentes de reclutamiento (Internos-Externos)
 - e) Todo lo anterior
 - * Puede marcar más de 1
- 13.- ¿Qué medios emplea la empresa para atraer candidatos?
- a) Requisición al sindicato
 - b) Teléfono
 - c) Solicitud oral o escrita o actuales trabajos
 - d) Archivo de solicitudes
 - e) Periódico
- 14.- ¿Qué fuentes de reclutamiento utilizan?
- a) Internos
 - b) Externos
 - c) Mixtos
- 15.- ¿Cuál es la fuente de reclutamiento que considera más importante?
- a) Interna
 - b) Externa
 - c) Ambas

- 16.- ¿Cuándo se tienen ya seleccionadas a una o varias personas, qué bases consideran para que se les dé la plaza?
- a) Que cubran las necesidades de la empresa
 - b) Que tengan amplitud para el puesto
 - c) Ambas
- 17.- ¿Qué tipo de entrevista efectúan?
- a) Libre
 - b) Dirigida
 - c) Mixta
- 18.- ¿A cuántos candidatos entrevistan en cada vacante?
- a) 1 - 2
 - b) 3 - 4
 - c) 5 - 6
 - d) más de 6
- 19.- ¿Cuántas entrevistas se ejecutan a los candidatos antes de ser contratados?
- a) 1 - 2
 - b) 3 - 4
 - c) 5 - 6
- 20.- ¿Hacen uso del sistema Rapport en las entrevistas?
- a) Sí
 - b) No
- 21.- ¿Son importantes las aspiraciones económicas del solicitante para ocupar una plaza?
- a) Sí
 - b) No
- 22.- ¿Los candidatos para ocupar una vacante se entrevistan con el jefe del área solicitante?
- a) Sí
 - b) No
- 23.- De los siguientes tipos de exámenes ¿Cuáles aplican a los candidatos?
- a) Examen de conocimiento Generales
 - b) Examen psicológico
 - c) Examen específico (especialización)
 - d) Examen médico
 - e) Todo lo anterior
 - f) puede marcar más de 1

- 24.- ¿Los exámenes psicológicos y psicométricos son determinantes en la selección de un candidato?
a) Sí
b) No
- 25.- ¿Quién aplica el examen médico?
a) Médico de la empresa
b) Clínica particular
c) Institución de gobierno
- 26.- ¿Efectúan la verificación de referencias socioeconómicas de los candidatos?
a) Sí
b) No
- 27.- ¿Las solicitudes consideradas como buenos prospectos a futuro se conservan?
a) Sí
b) No
- 28.- ¿Tiene alguna influencia el sindicato en la selección del personal?
a) Sí
b) No
- 29.- ¿Los aspirantes presentados por el sindicato ocupan inmediatamente un puesto?
a) Sí
b) No
- 30.- ¿Tienen preferencia por aquel aspirante recomendado por un jefe superior de esa institución?
a) Sí
b) No
- 31.- ¿Los aspirantes presentados por algún empleado ocupan inmediatamente un puesto?
a) Sí
b) No
- 32.- ¿Es determinante el nivel socioeconómico para la contratación del aspirante?
a) Sí
b) No

- 33.- ¿Qué parámetros se consideran para aceptar o rechazar a un candidato?
- a) Necesidades de la empresa
 - b) Perfil del puesto
 - c) Análisis del puesto
 - d) Todo lo anterior
 - * Puede marcar más de 1
- 34.- ¿Quién toma la decisión final para determinar qué candidato debe ocupar el puesto?
- a) Jefe inmediato del área solicitante
 - b) Departamento de recursos humanos
 - c) Otros
- 35.- ¿Quién comunica al futuro empleado su aceptación o rechazo?
- a) Departamento de personal
 - b) Departamento de relaciones industriales
 - c) Coordinación de selección
 - d) Otros
- 36.- ¿En qué forma se le comunica al solicitante su aceptación o rechazo?
- a) Personalmente
 - b) Teléfono
 - c) Telegrama
 - d) Otros
- 37.- ¿Cómo se lleva a cabo la contratación de un nuevo empleado?
- a) Por medio de un contrato eventual y tiempo definido
 - b) Por medio de un contrato definitivo y tiempo indefinido
 - c) Ambas
- 38.- ¿Es importante la disponibilidad inmediata del tiempo de un aspirante para ocupar un puesto?
- a) Sí
 - b) No
- 39.- ¿Se contrata al candidato por un período a prueba?
- a) Sí
 - b) No
- 40.- ¿Califican al candidato durante el periodo a prueba?
- a) Sí
 - b) No

- 41.- ¿Es necesaria la experiencia para ocupar una vacante?
a) Sí
b) No
- 42.- ¿Se le da un manual de bienvenida al personal de nuevo ingreso?
a) Sí
b) No
- 43.- ¿Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instituciones de la empresa y de su área de trabajo?
a) Sí
b) No
- 44.- ¿Se realiza en la empresa la presentación de personal de nuevo ingreso con los jefes de departamento y con sus compañeros de trabajo?
a) Sí
b) No
- 45.- ¿Cómo considera el proceso de reclutamiento y selección de personal efectuando por la empresa?
a) Bueno
b) Regular
c) Malo
- 46.- ¿Es determinante el desarrollo del candidato para ser contratado por la empresa?
a) Si
b) No
- 47.- ¿Es importante la apariencia física para ocupar un puesto?
a) Sí
b) No

4.5 PROCEDIMIENTO.

Se decidió obtener una muestra en empresas públicas y privadas, que son los sectores económicos de mayor importancia en el país, ya que de alguna forma captan a la mayor parte de la población económicamente activa.

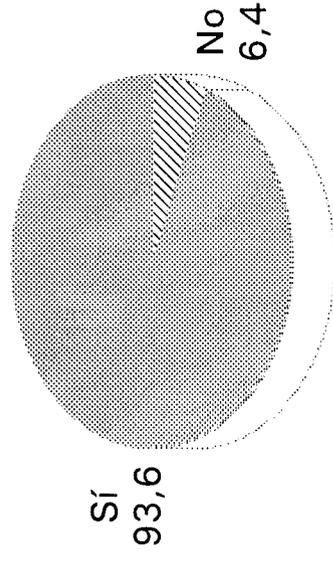
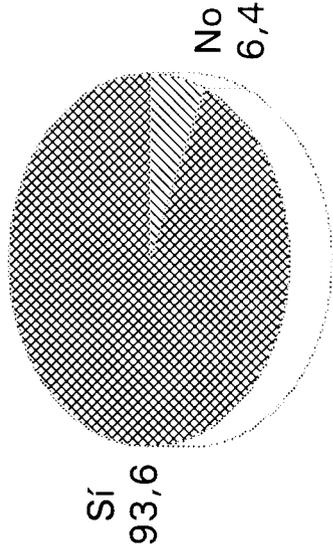
Se utilizó el muestreo aleatorio estratificado, ya que de la población total de las empresas públicas y privadas nacionales, elegimos de manera estratificada a las 30 empresas de nuestro estudio, considerando que estas tienen departamentos de selección y reclutamiento de personal.

Las entrevistas fueron realizadas durante el mes de enero; aplicando la totalidad de los cuestionarios.

Lo que se pretendió alcanzar con toda la información recolectada en los cuestionario fue primeramente tabular los datos, clasificados, aplicar pruebas estadísticas, para así poder encontrar ciertas divergencias o similitudes de los resultados entre los directivos entrevistados de las diferentes empresas.

Pregunta No. 1

¿Existe una unidad o departamento encargado del reclutamiento y selección de personal?



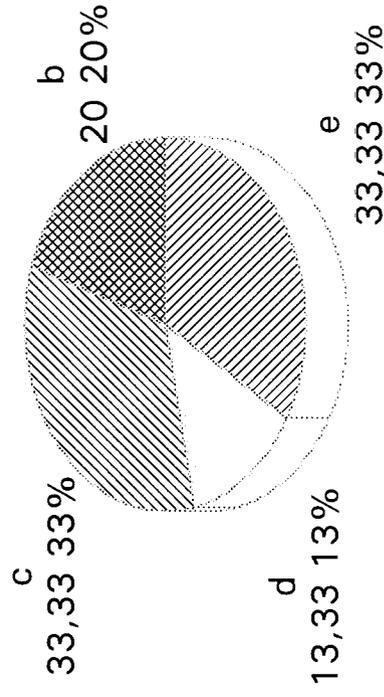
Empresa Pública

Empresa Privada

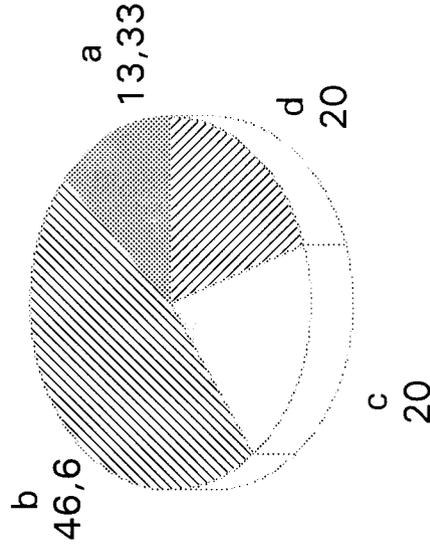
Pregunta No. 2

¿Qué área o sección es la encargada de reclutamiento y selección de personal?

Empresa Pública



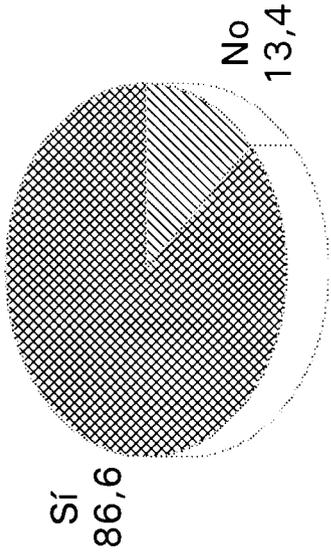
Empresa Privada



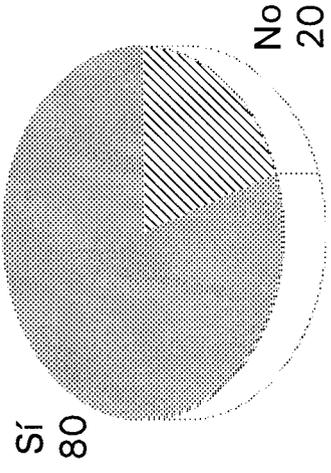
- a) Gerencia de Recursos Humanos
- b) Departamento de Recursos Humanos
- c) Departamento de Personal
- d) Coordinación Técnica de Selección
- e) Subgerencia de Personal

Pregunta No. 3

¿La empresa cuenta con un catálogo de puestos?



Empresa Pública

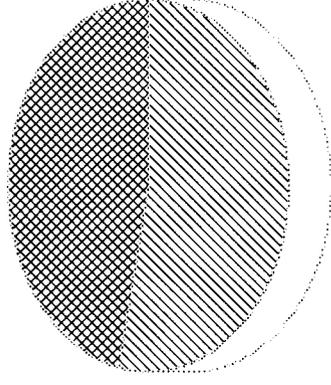


Empresa Privada

Pregunta No. 4

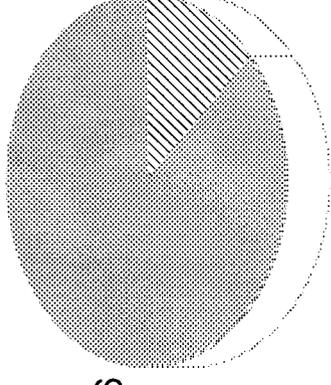
¿Se realiza en la empresa el análisis de puestos?

Sí
46,6



No
53,4

Sí
86,6



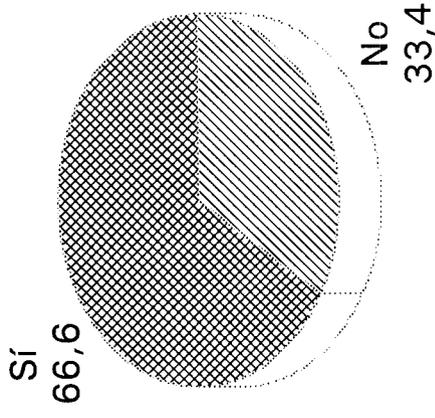
No
13,4

Empresa Pública

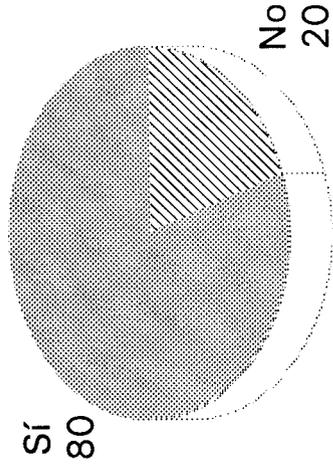
Empresa Privada

Pregunta No. 5

¿Se realiza en la empresa la valuación de puestos?



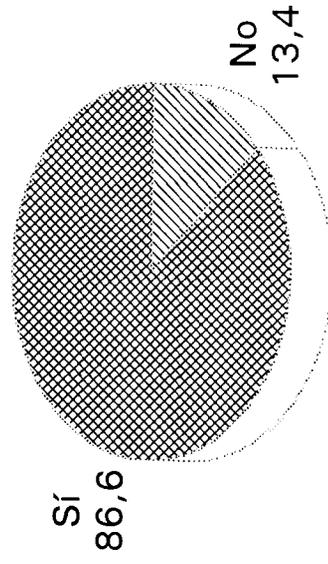
Empresa Pública



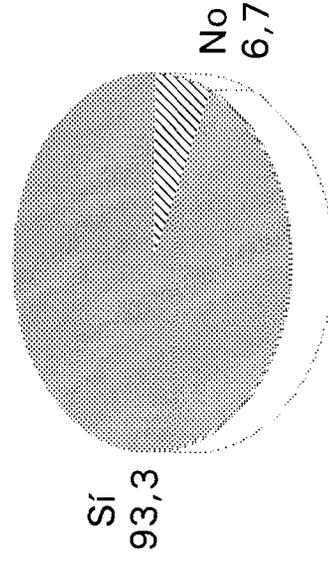
Empresa Privada

Pregunta No. 6

¿Se han determinado los requisitos de ingreso a la empresa?



Empresa Pública

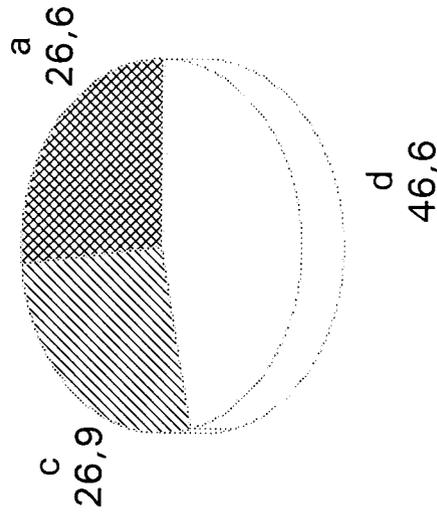


Empresa Privada

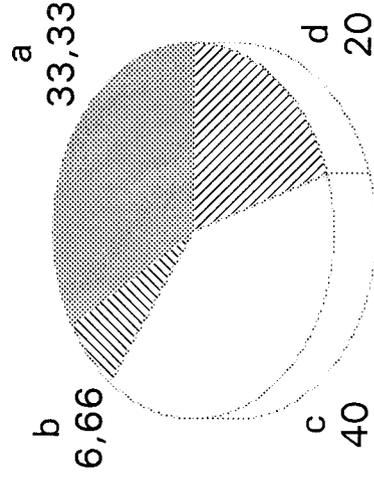
Pregunta No. 7

¿Quién es la persona encargada del reclutamiento y selección de personal?

Empresa Pública



Empresa Privada



a) Coordinación de Selección y Capacitación

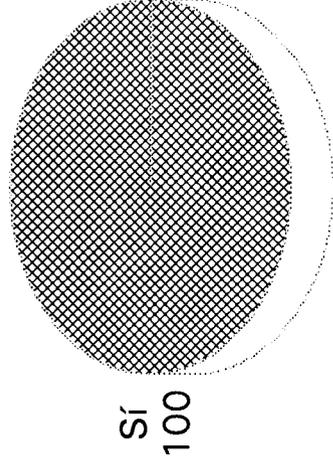
b) Asistente de Relaciones Industriales

c) Jefe de Personal

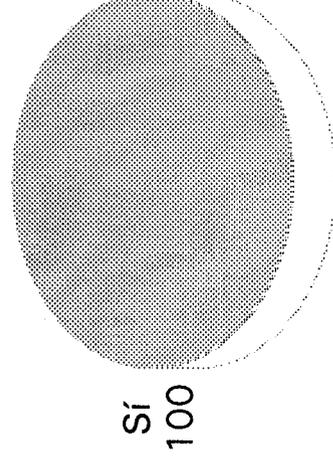
d) Otras

Pregunta No. 8

¿Considera usted necesario el reclutamiento y selección de personal en esta empresa?



Sí
100



Sí
100

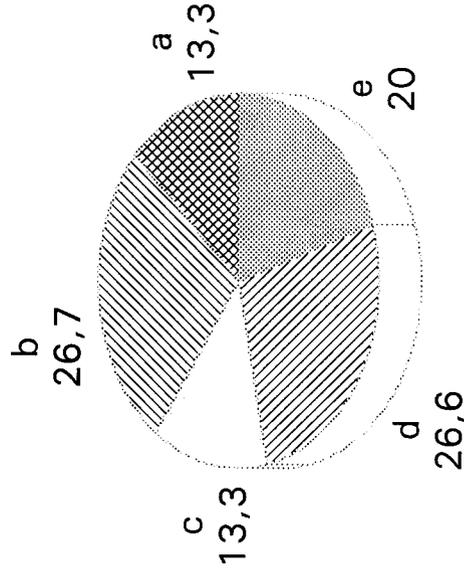
Empresa Pública

Empresa Privada

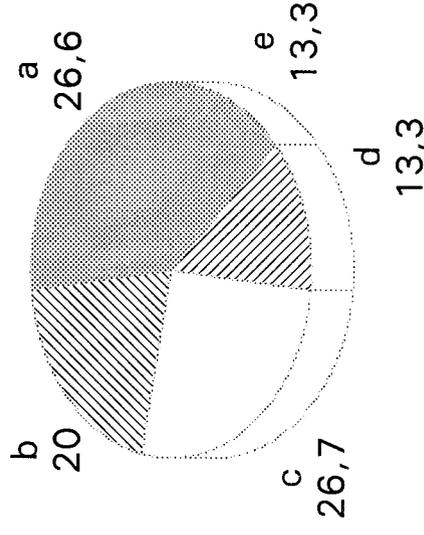
Pregunta No. 9

¿Quién es la primera persona que tiene contacto con el candidato?

Empresa Pública



Empresa Privada



a) Jefe de Recursos Humanos

b) Area solicitante

c) Coordinador de Selección

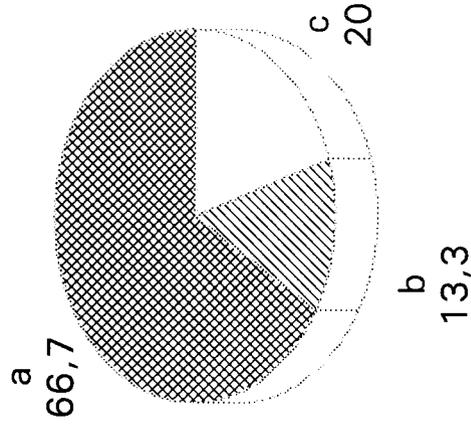
d) Secretaria

e) Otras

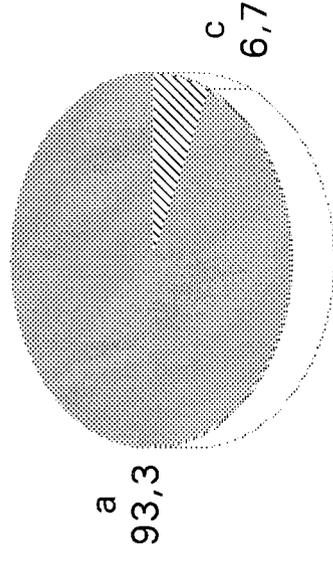
Pregunta No. 10

¿Por qué un aspirante ocupa un determinado puesto?

Empresa Pública



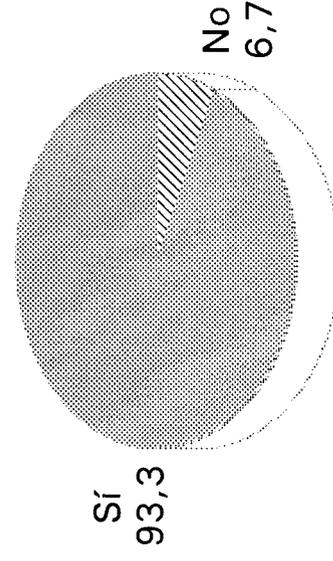
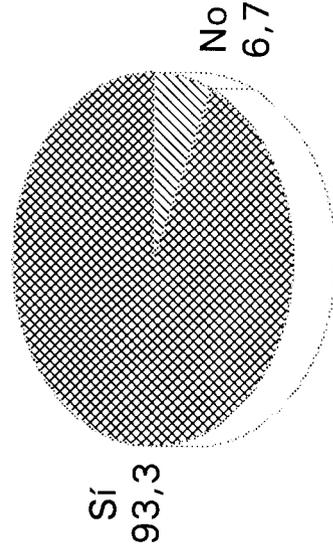
Empresa Privada



- a) Porque existe una vacante
- b) Porque existe una recomendación
- c) Ambas

Pregunta No. 11

¿Tienen establecidos los requisitos que deben reunir los candidatos a reclutar?



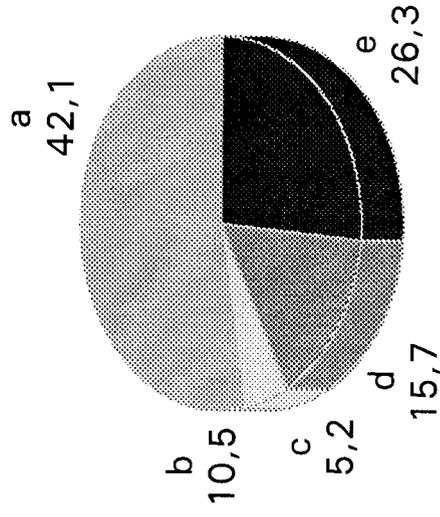
Empresa Pública

Empresa Privada

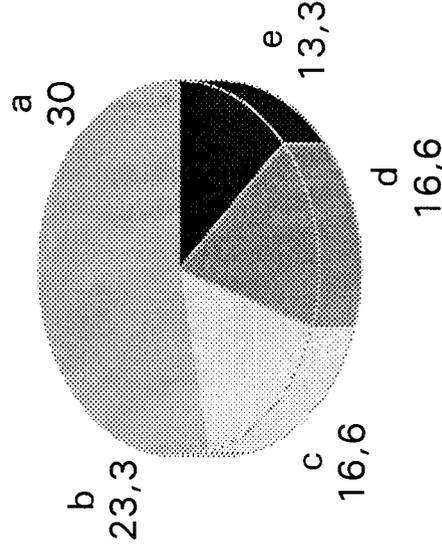
Pregunta No. 12

¿Cuáles son los pasos que se siguen al reclutar a los candidatos?

Empresa Pública



Empresa Privada

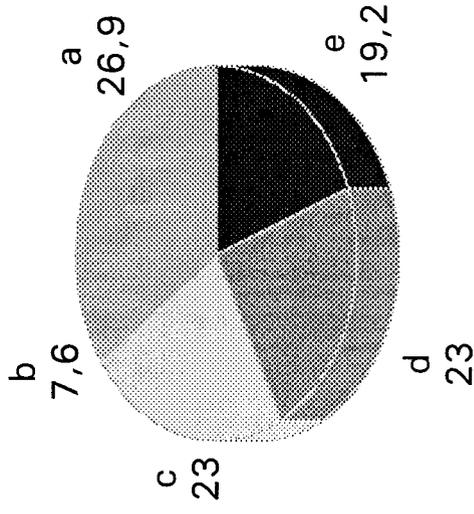


- a) Existencia de una vacante
- b) Requerimientos del puesto
- c) Perfil del puesto
- d) Empleo de fuentes de reclutamiento (internas-externas)
- e) Todo lo anterior

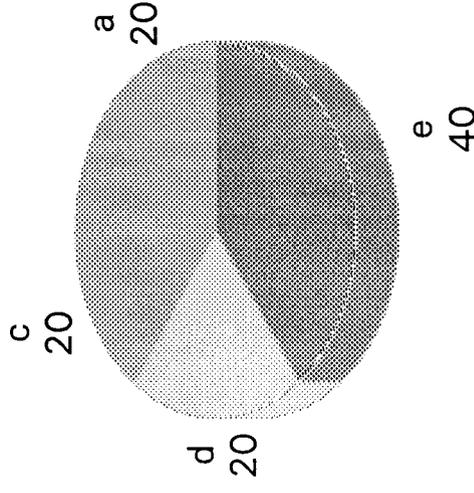
Pregunta No. 13

¿Qué medios emplea la empresa para atraer candidatos?

Empresa Pública



Empresa Privada



a) Requisición al sindicato

b) Teléfono

c) Solicitud oral o escrita a actuales trabajadores

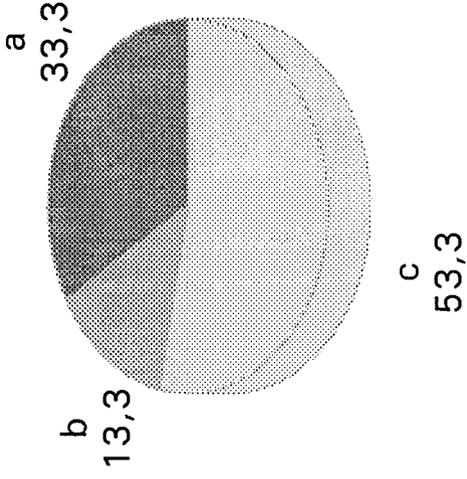
d) Archivo de solicitudes

e) Periódico

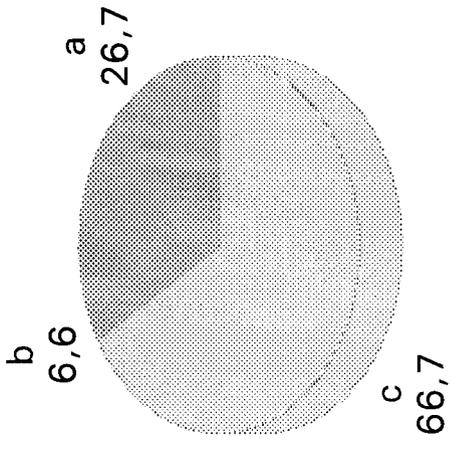
Pregunta No. 14

¿Qué fuentes de reclutamiento utilizan?

Empresa Pública



Empresa Privada



a) Internas

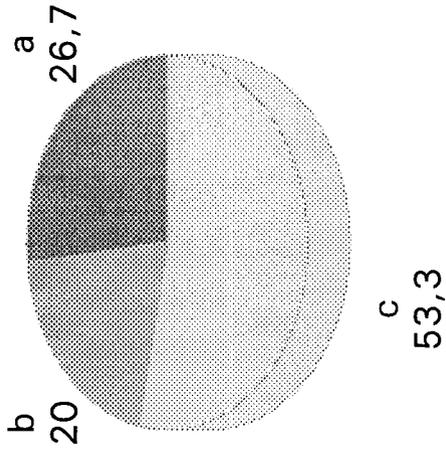
b) Externas

c) Ambas

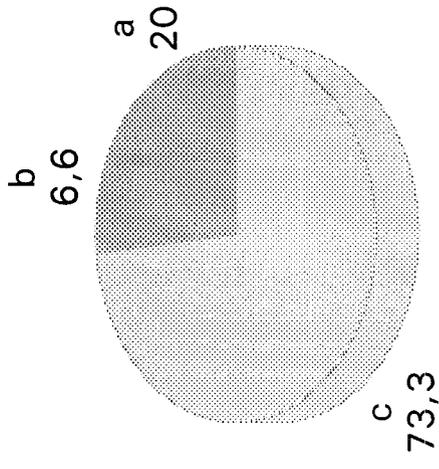
Pregunta No. 15

¿Cuál es la fuente de reclutamiento que considera más importante?

Empresa Pública



Empresa Privada



a) Internas

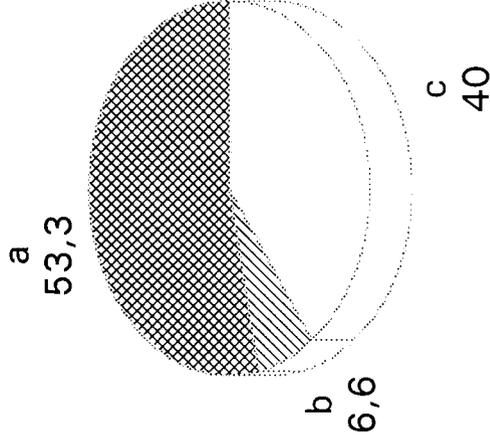
b) Externas

c) Ambas

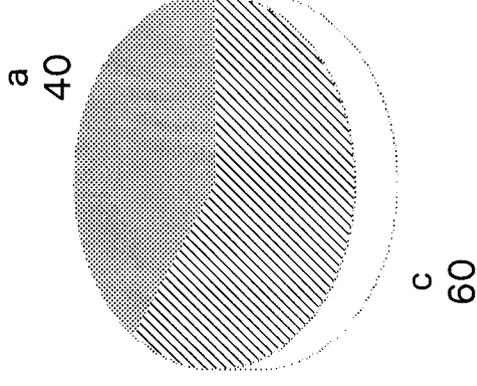
Pregunta No. 16

Cuándo se tienen ya seleccionadas una o varias personas
¿Qué bases consideran para que se les dé la plaza?

Empresa Pública



Empresa Privada

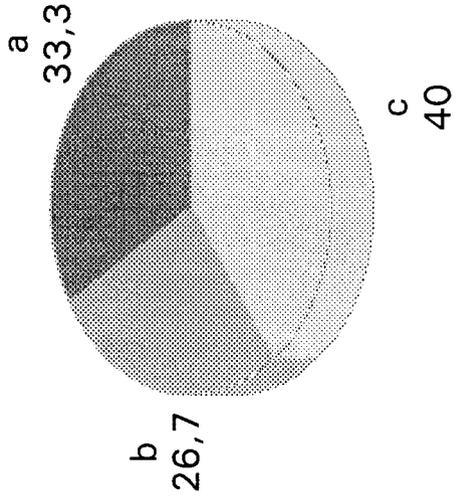


- a) Que cubran las necesidades de la empresa
- b) Que tengan aptitud para el puesto
- c) Ambas

Pregunta No. 17

¿Qué tipo de entrevista efectúan?

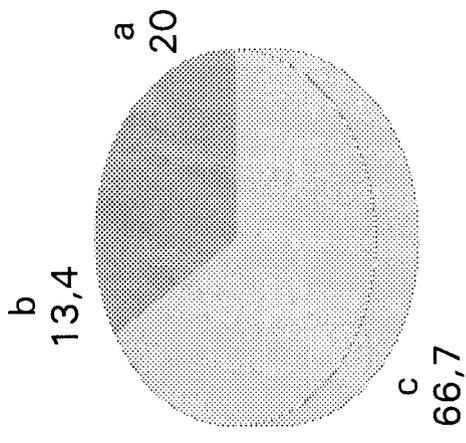
Empresa Pública



a) Libre

b) Dirigida

Empresa Privada

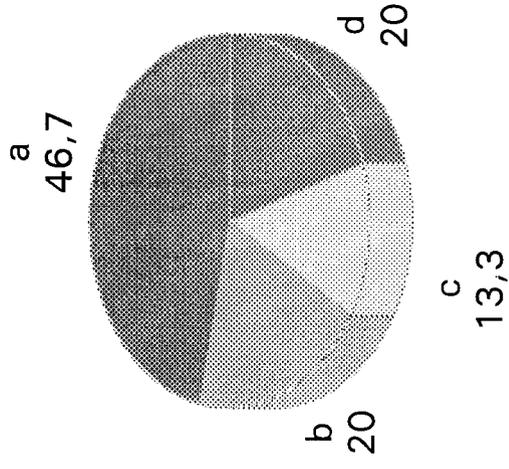


c) Mixta

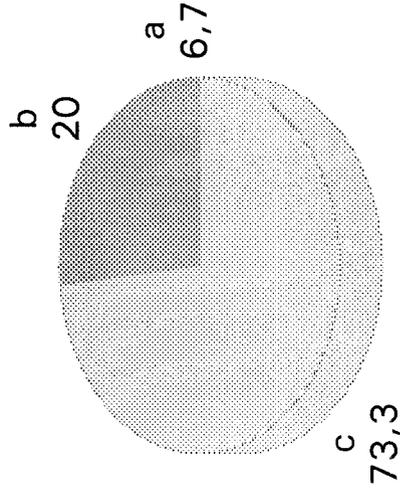
Pregunta No. 18

¿Cuántos candidatos entrevistan en cada vacante?

Empresa Pública



Empresa Privada



a) 1 - 2

b) 3 - 4

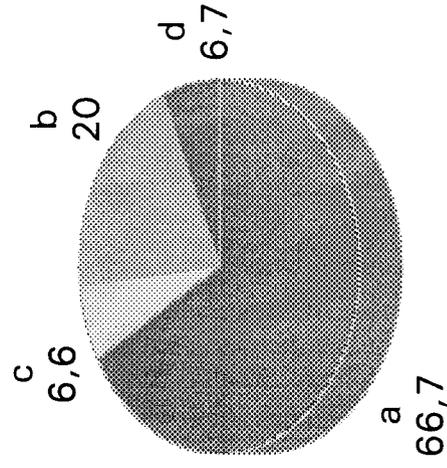
c) 5 - 6

d) Más de 6

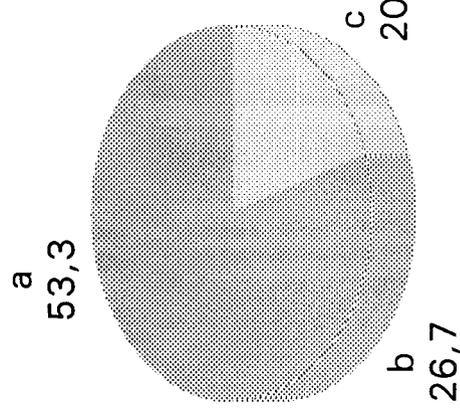
Pregunta No. 19

¿Cuántas entrevistas se efectúan a los candidatos antes de ser contratados?

Empresa Pública



Empresa Privada



a) 1 - 2

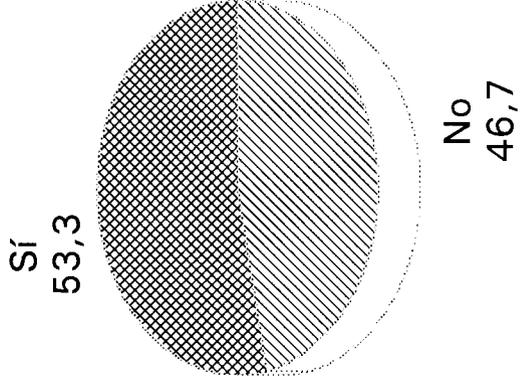
b) 3 - 4

c) 5 - 6

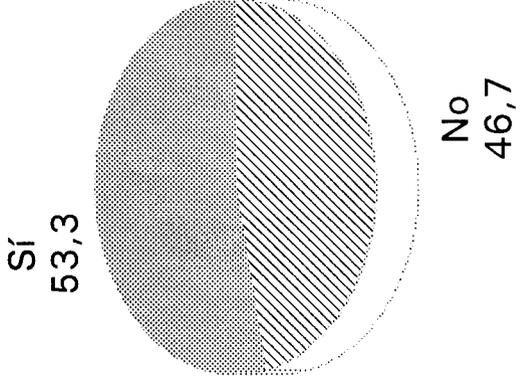
d) Más de 6

Pregunta No. 20

¿Hacen uso del sistema rapport en las entrevistas?



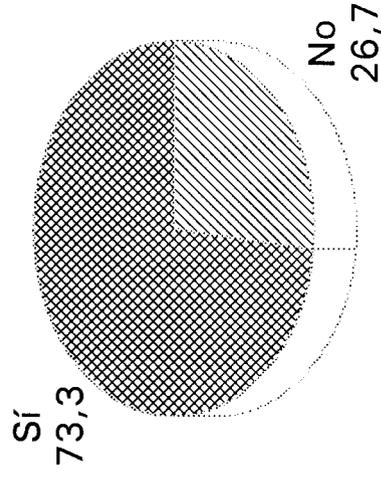
Empresa Pública



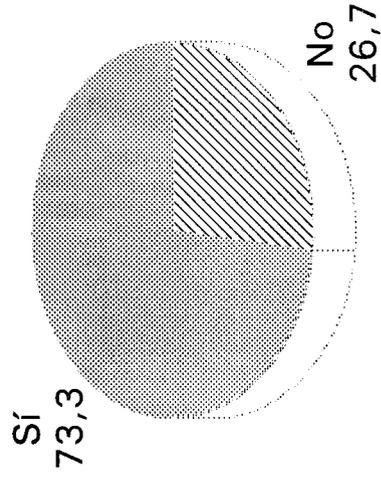
Empresa Privada

Pregunta No. 21

¿Son importantes las aspiraciones económicas del solicitante para ocupar una plaza?



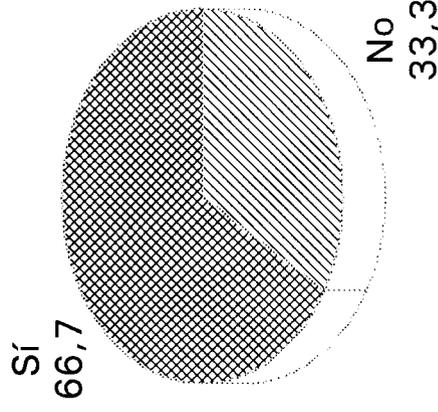
Empresa Pública



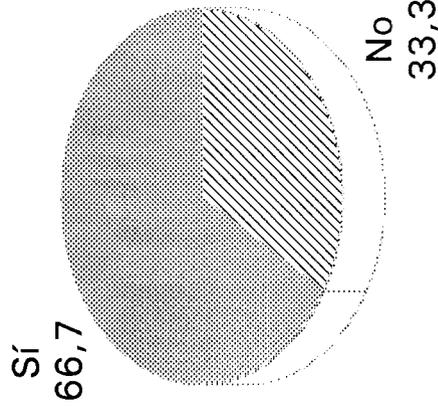
Empresa Privada

Pregunta No. 22

¿Los candidatos para ocupar una vacante se entrevistan con el jefe del área solicitante?



Empresa Pública

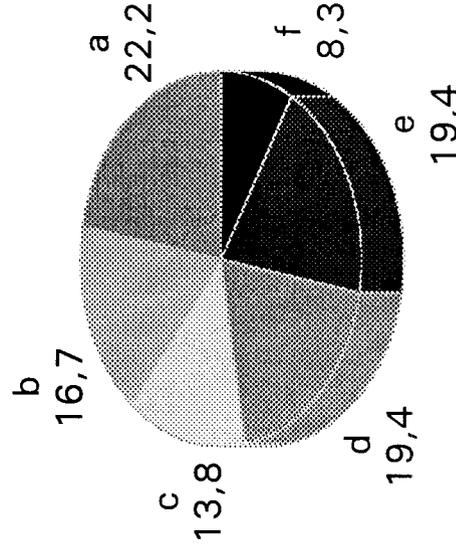


Empresa Privada

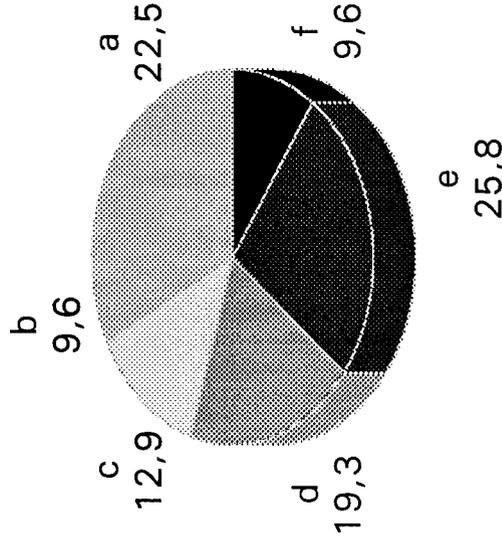
Pregunta No. 23

De los siguientes tipos de exámenes
¿Cuáles aplican a los candidatos?

Empresa Pública



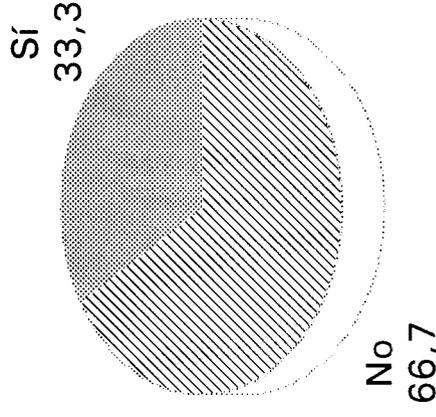
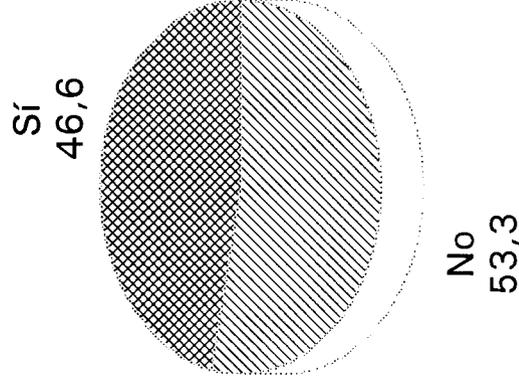
Empresa Privada



- a) Examen de conocimientos generales
- b) Examen psicológico
- c) Examen psicométrico
- d) Examen específico (especialización)
- e) Examen médico
- f) **Todo lo anterior**

Pregunta No. 24

¿Los exámenes psicológicos y psicométricos son determinantes en la selección de un candidato?



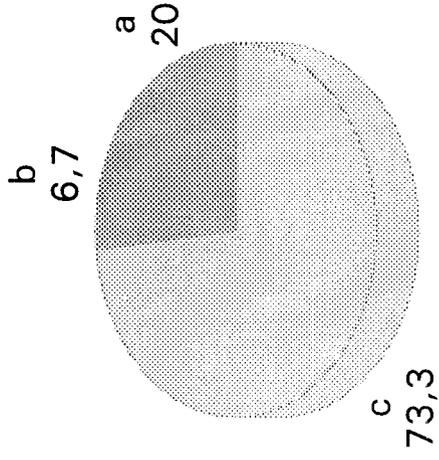
Empresa Pública

Empresa Privada

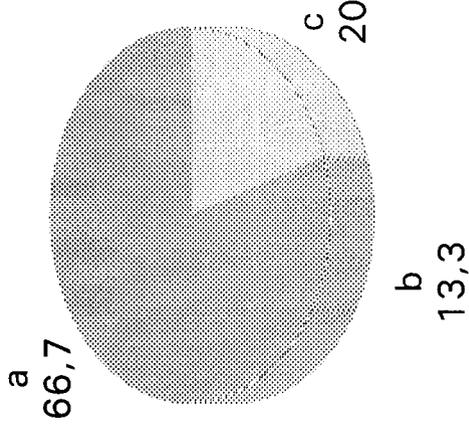
Pregunta No. 25

¿Quién aplica el examen médico?

Empresa Pública



Empresa Privada



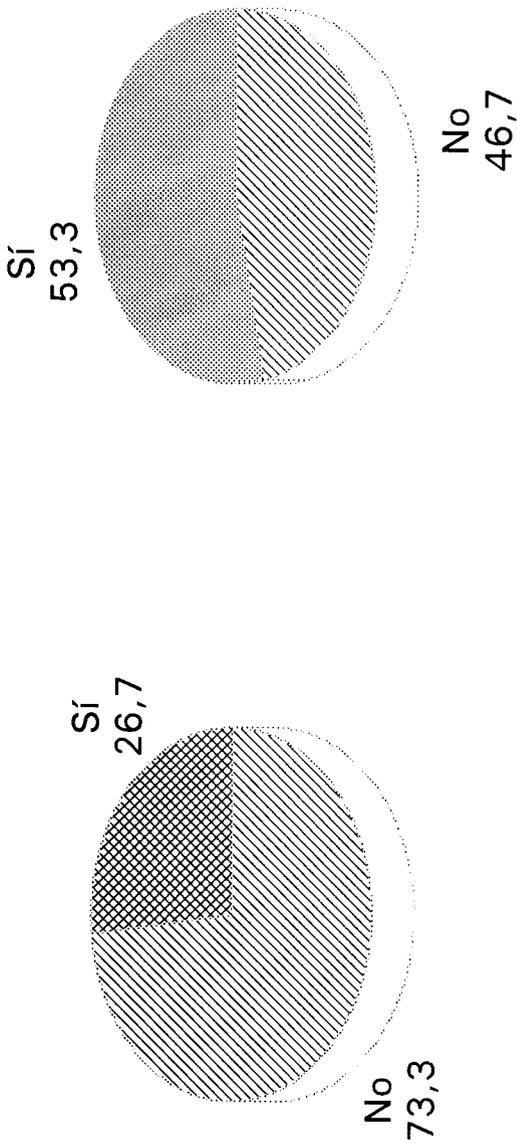
a) Médico de la empresa

b) Clínica particular

c) Institución de gobierno

Pregunta No. 26

¿Efectúan la verificación de referencias socioeconómicas de los candidatos?

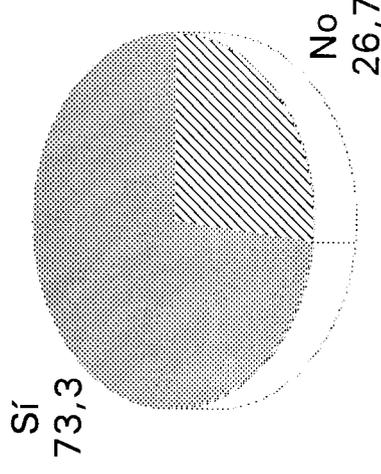
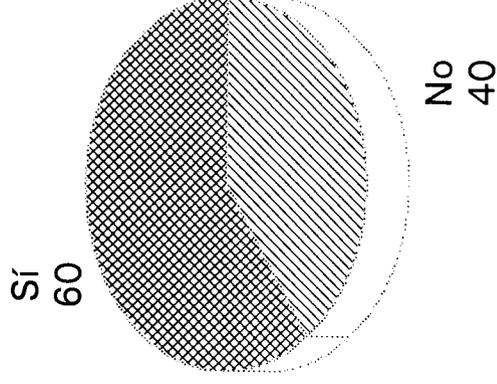


Empresa Pública

Empresa Privada

Pregunta No. 27

¿Las solicitudes consideradas como buenos prospectos a futuro se conservan?

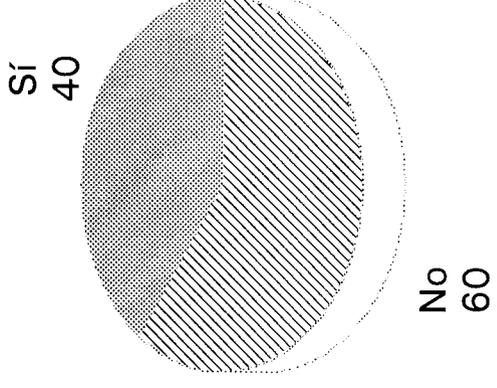
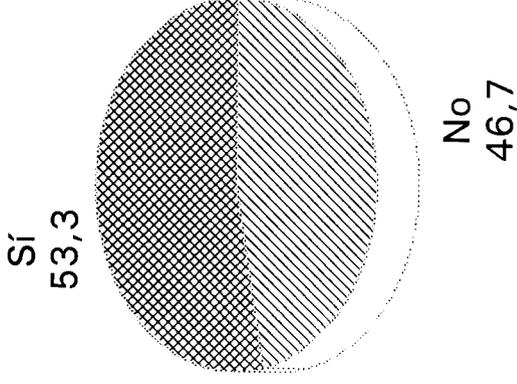


Empresa Pública

Empresa Privada

Pregunta No. 28

¿Tiene alguna influencia el sindicato en la selección del personal?

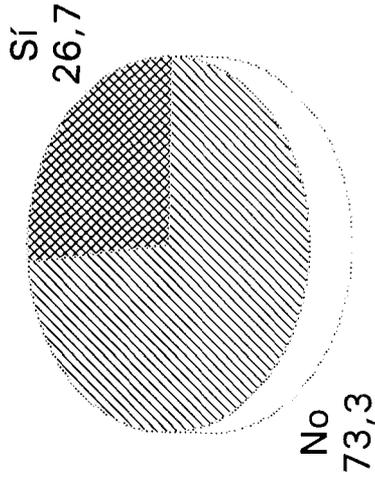


Empresa Pública

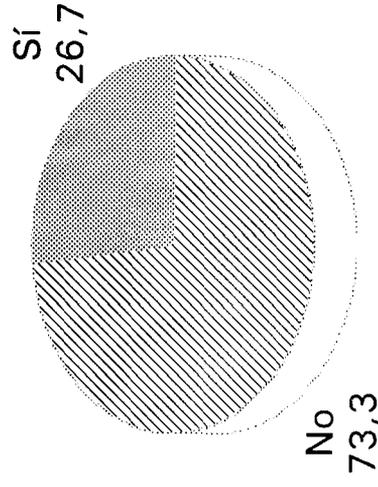
Empresa Privada

Pregunta No. 29

¿Los aspirantes presentados por el sindicato ocupan inmediatamente un puesto?



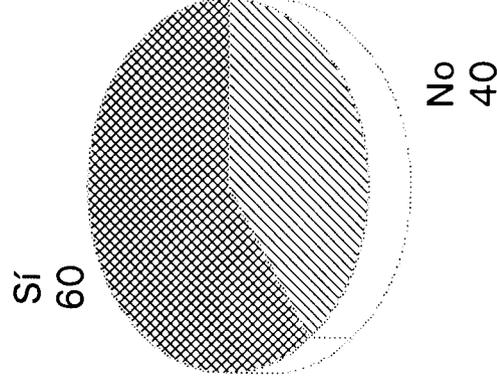
Empresa Pública



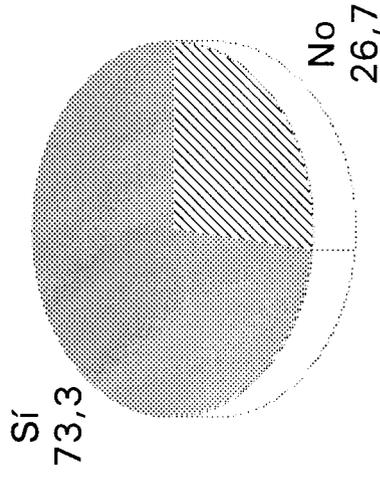
Empresa Privada

Pregunta No. 30

¿Tiene preferencia por aquel aspirante recomendado por un jefe superior de esa institucion?



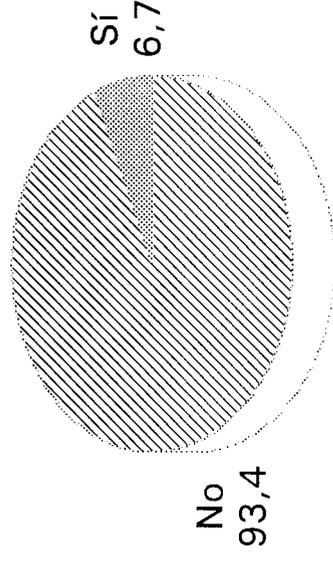
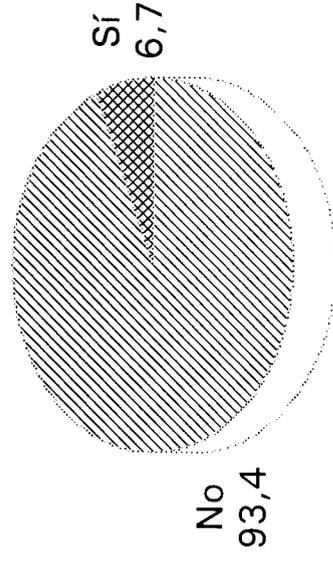
Empresa Pública



Empresa Privada

Pregunta No. 31

¿Los aspirantes presentados por algún empleado ocupan inmediatamente un puesto?

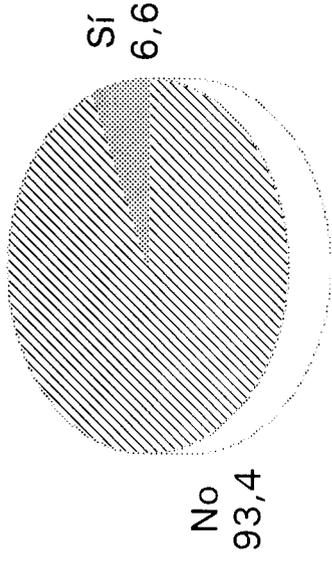
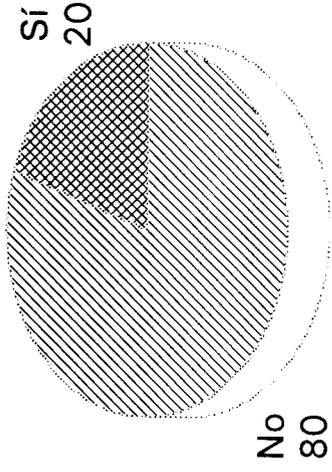


Empresa Pública

Empresa Privada

Pregunta No. 32

¿Es determinante el nivel socioeconómico para la contratación del aspirante?



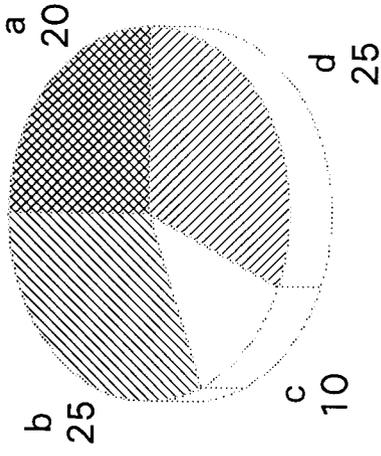
Empresa Pública

Empresa Privada

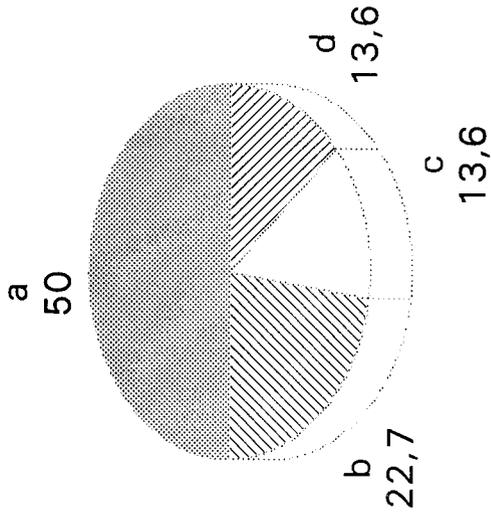
Pregunta No. 33

¿Que parámetros se consideran para aceptar o rechazar un candidato?

Empresa Pública



Empresa Privada

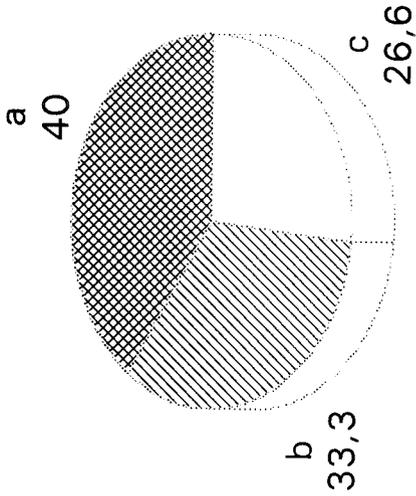


- a) Necesidades de la empresa
- b) Perfil del puesto
- c) Análisis del puesto
- d) Todo lo anterior

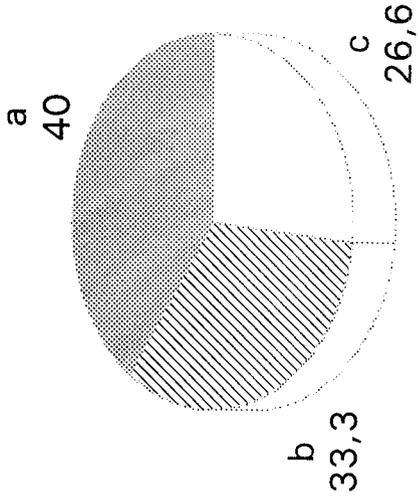
Pregunta No. 34

¿Quién toma la decisión final para determinar qué candidato debe ocupar el puesto?

Empresa Pública



Empresa Privada



a) Jefe inmediato del área solicitante

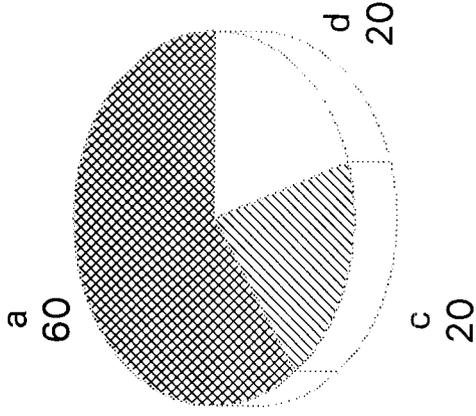
b) Departamento de recursos humanos

c) Otros

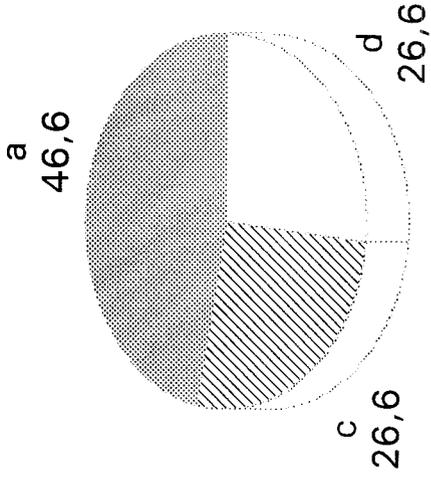
Pregunta No. 35

¿Quién comunica al futuro empleado su aceptación o rechazo?

Empresa Pública



Empresa Privada

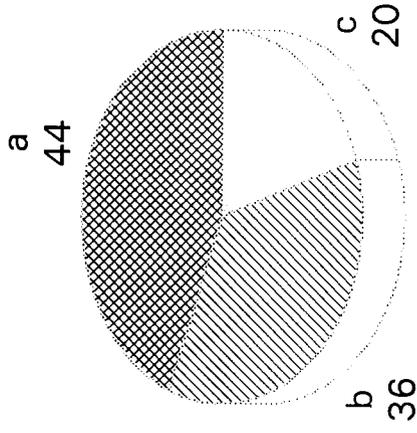


- a) Departamento de personal
- b) Departamento de relaciones industriales
- c) Coordinación de selección
- d) Otros

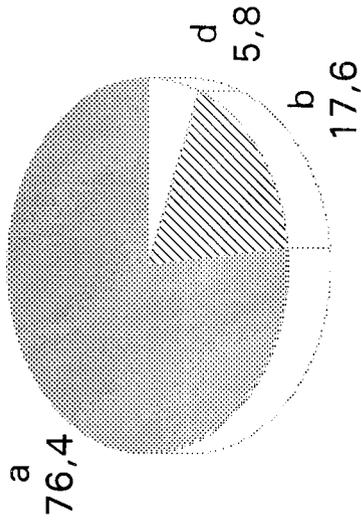
Pregunta No. 36

¿De qué forma se le comunica al solicitante su aceptación o rechazo?

Empresa Pública



Empresa Privada

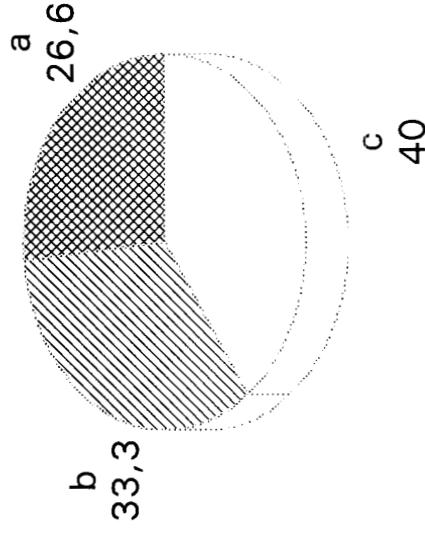


- a) Personalmente
- b) Teléfono
- c) Telegrama
- d) Otros

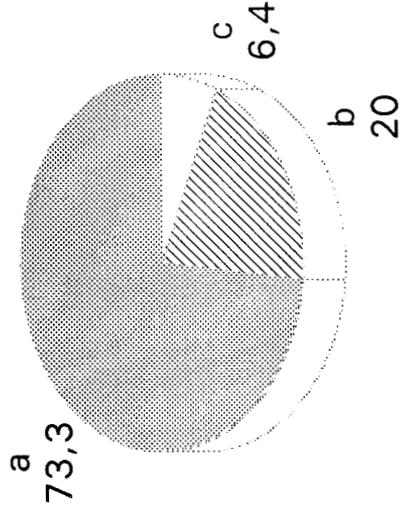
Pregunta No. 37

¿Cómo se lleva a cabo la contratación de un nuevo empleado?

Empresa Pública



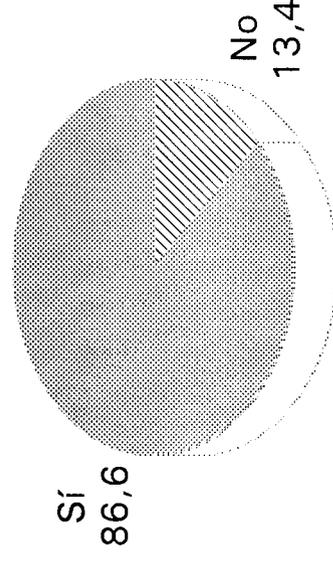
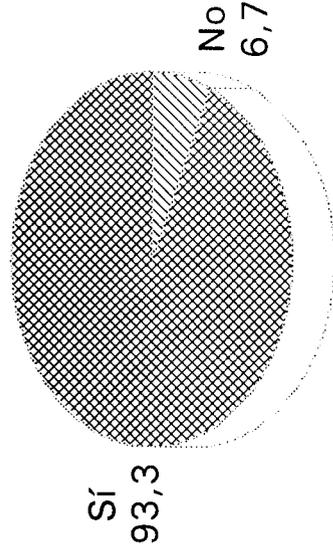
Empresa Privada



- a) Por medio de un contrato eventual y tiempo definido
- b) Por medio de un contrato definitivo y tiempo indefinido
- c) Ambos

Pregunta No. 38

¿Es importante la disponibilidad inmediata del tiempo de un aspirante para ocupar un puesto?

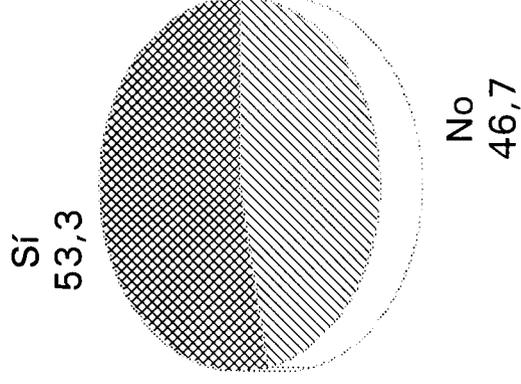


Empresa Pública

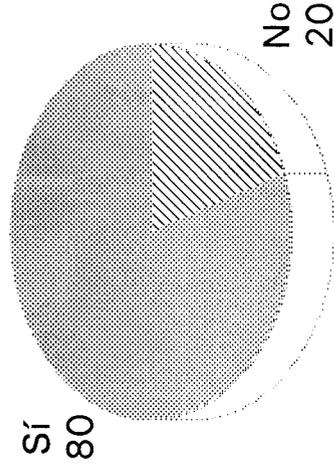
Empresa Privada

Pregunta No. 39

¿Se contrata al candidato por un período a prueba?



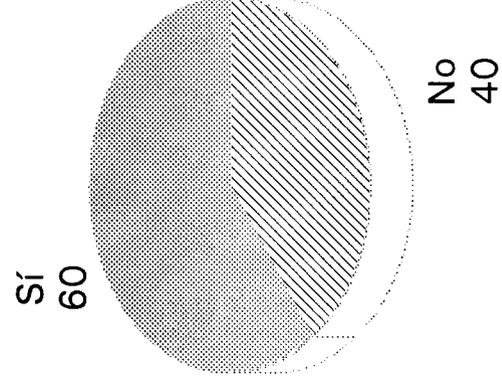
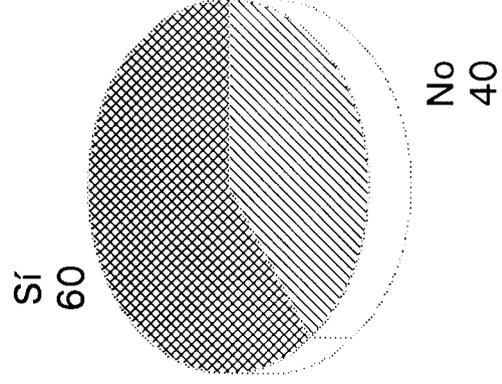
Empresa Pública



Empresa Privada

Pregunta No. 40

¿Califican al candidato durante el período a prueba?

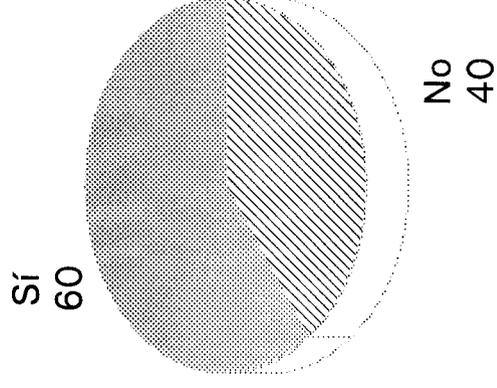
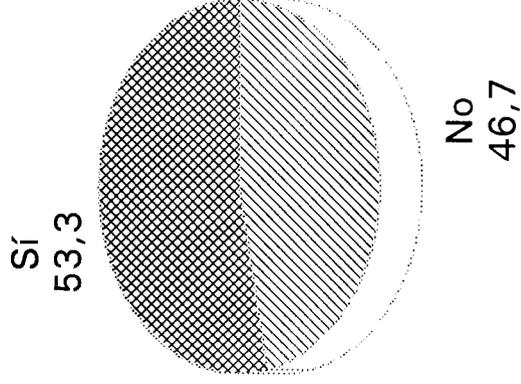


Empresa Pública

Empresa Privada

Pregunta No. 41

¿Es necesaria la experiencia para ocupar una vacante?

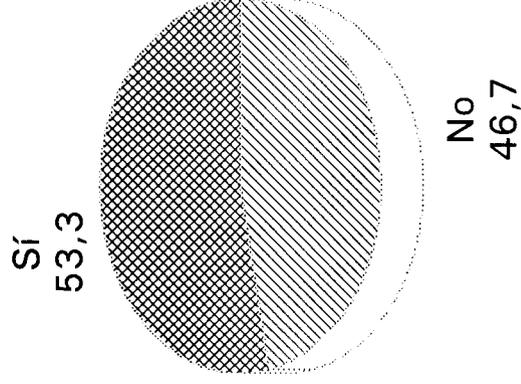


Empresa Pública

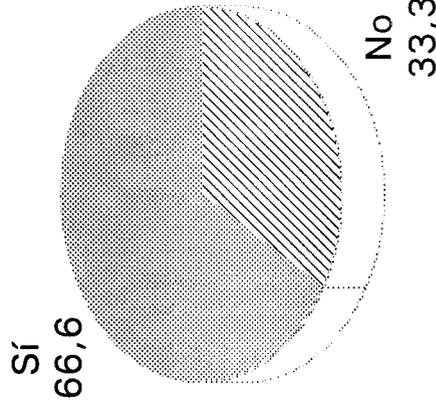
Empresa Privada

Pregunta No. 42

¿Se le da un manual de bienvenida al personal nuevo ingreso?



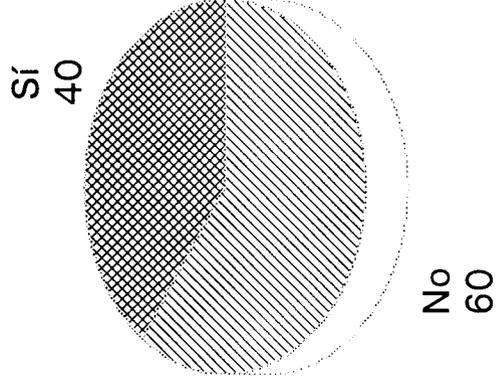
Empresa Pública



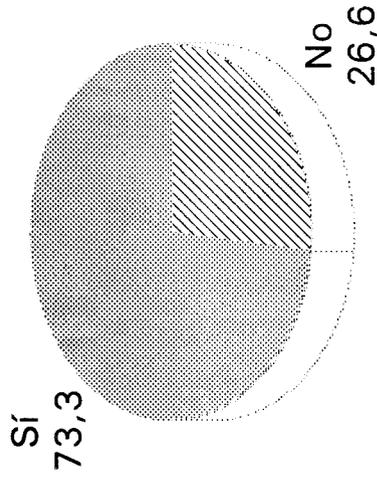
Empresa Privada

Pregunta No. 43

¿Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instituciones de la empresa y a su área de trabajo?



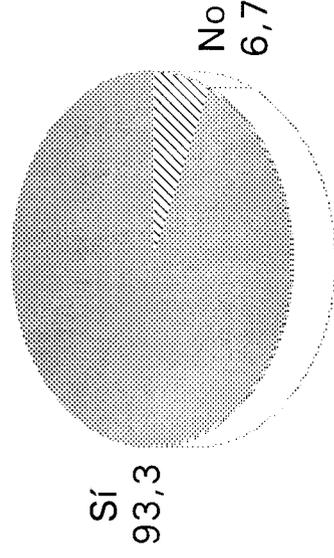
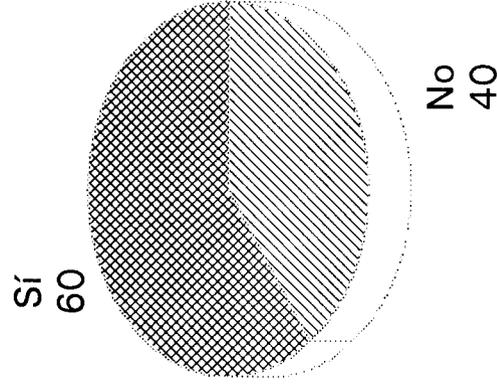
Empresa Pública



Empresa Privada

Pregunta No. 44

¿Se realiza en la empresa la presentación de personal de nuevo ingreso con los jefes de departamento y con sus compañeros de trabajo?

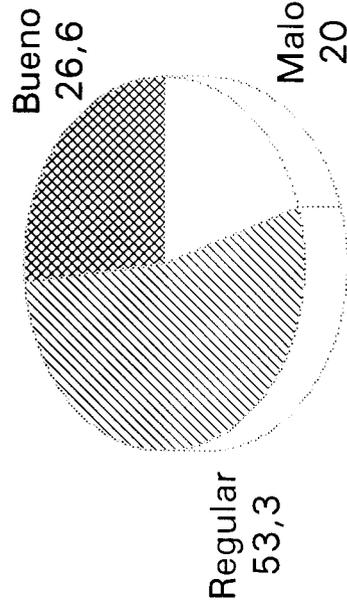
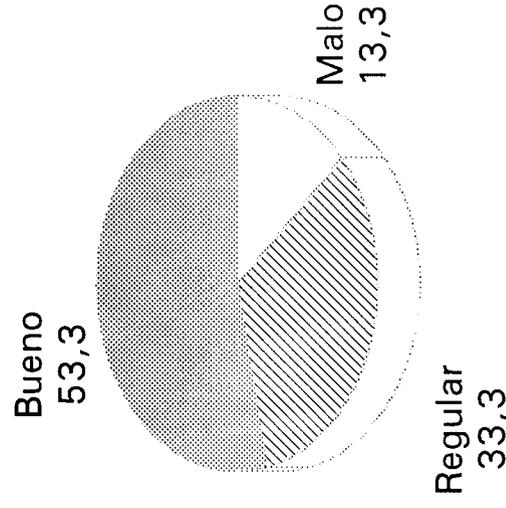


Empresa Pública

Empresa Privada

Pregunta No. 45

¿Cómo considera el proceso de reclutamiento y selección de personal efectuado por la empresa?

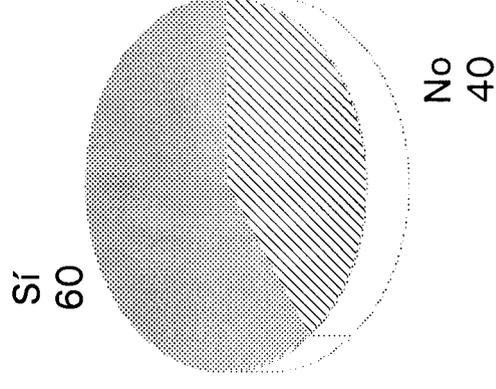
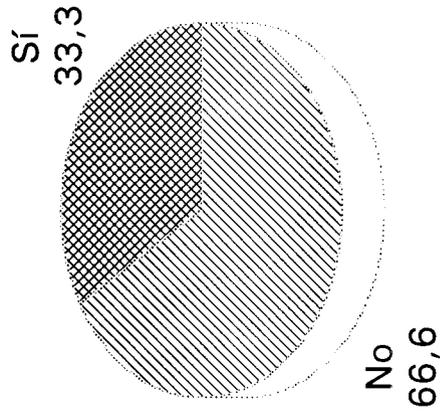


Empresa Pública

Empresa Privada

Pregunta No. 46

¿Es determinante el domicilio del candidato para ser contratado por la empresa?



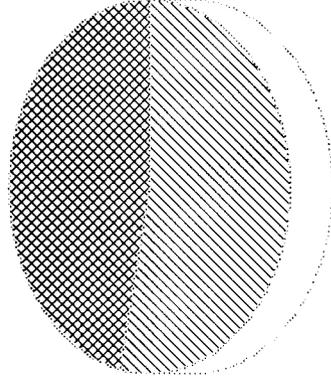
Empresa Pública

Empresa Privada

Pregunta No. 47

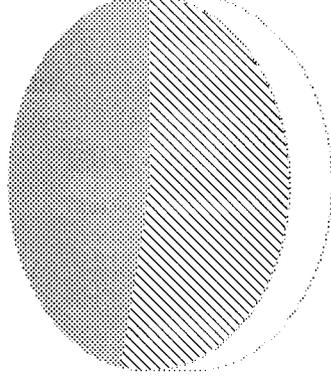
¿Es importante la apariencia física para ocupar un puesto?

Sí
46,6



No
53,4

Sí
46,6



No
53,4

Empresa Pública

Empresa Privada

CAPITULO V
RESULTADOS

5.1 TRATAMIENTO DE DATOS.

Los datos anteriores obtenidos de los cuestionarios aplicados, se manejaron utilizando la estadística a cada pregunta. La estadística contiene dos tipos de pruebas que fueron:

5.1.1. FORMULA DE CORRELACION F_i .

Este tipo de prueba se le aplicó a las preguntas cerradas dicotómicas.

TABLA DE CONTINGENCIAS

$$F_i = \frac{(AD-BC)}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

La simbología se relaciona con una Tabla de Contingencia de doble entrada. Correspondiendo las letras a las casillas:

| CASOS | ACIERTOS | ERROR | TOTALES |
|-----------------|----------|-------|---------|
| Empresa Pública | A | B | A+B |
| Empresa Privada | C | D | C+D |
| Totales | A+C | B+D | N |
| | | | |

5.1.2. PRUEBA DE Ji CUADRADA.

Esta prueba se le aplicó a las preguntas de opción múltiple.

Fórmula: $X^2 = \frac{(o-e)^2}{e}$

- X = Respuesta de un sujeto a un estímulo
- 2 = Cuadrado (potencia)
- = Suma de
- o = Frecuencias observadas
- e = Frecuencias esperadas

5.2 REPORTE FORMAL.

Esta sección está dedicada a analizar los resultados obtenidos a través de la aplicación de las fórmulas antes mencionadas y los resultados obtenidos en las tablas correspondientes.

El análisis se realizó con el motivo de saber si las respuestas eran significativas o no, en base a la fórmula de correlación Fi para las preguntas dicotómicas y con la fórmula Ji cuadrada para las preguntas de opción múltiple.

TABLA Ji CUADRADA

| GRADOS DE LIBERTAD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| NIVEL DE SIGNIFICANCIA | 3.84 | 5.99 | 7.81 | 9.48 | 11.07 | 12.59 | 14.06 |

CUADRO DE RESULTADOS POR EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS

| No. DE PREGUNTA | Pi | X ² | SIGNIFICANCIA | GRADOS DE LIBERTAD |
|-----------------|------|----------------|------------------|--------------------|
| 1 | 0 | 0 | No Significativo | 1 |
| 2 | | 9.25 | No Significativo | 4 |
| 3 | .090 | 2.43 | No Significativo | 1 |
| 4 | .42 | 5.29 | Significativo | 1 |
| 5 | .150 | .675 | No Significativo | 1 |
| 6 | .111 | .36 | No Significativo | 1 |
| 7 | | 7.9 | Significativo | 3 |
| 8 | 0.0 | 0.0 | No Significativo | 1 |
| 9 | | 2.14 | No Significativo | 4 |
| 10 | | 3.6 | No Significativo | 2 |
| 11 | 0.0 | 0.0 | No Significativo | 1 |
| 12 | | 10.1 | Significativo | 4 |
| 13 | | 9.68 | Significativo | 4 |
| 14 | | .64 | No Significativo | 2 |
| 15 | | 1.6 | No Significativo | 2 |
| 16 | | 1.88 | No Significativo | 1 |
| 17 | | 3.6 | No Significativo | 2 |
| 18 | | 13.97 | Significativo | 3 |
| 19 | | 2.34 | No Significativo | 2 |
| 20 | .20 | 1.22 | No Significativo | 1 |
| 21 | .337 | 3.40 | No Significativo | 1 |
| 22 | 0.0 | 0.0 | No Significativo | 1 |
| 23 | | 10.8 | No Significativo | 5 |
| 24 | .136 | .55 | No Significativo | 1 |
| 25 | | 8.66 | Significativo | 2 |
| 26 | .27 | 2.19 | No Significativo | 1 |
| 27 | .14 | .588 | No Significativo | 1 |
| 28 | .133 | .53 | No Significativo | 1 |
| 29 | 0.0 | 0.0 | No Significativo | 1 |
| 30 | 0.0 | 0.0 | No Significativo | 1 |
| 31 | 0.0 | 0.0 | No Significativo | 1 |
| 32 | .196 | 1.16 | No Significativo | 1 |
| 33 | | 1.69 | No Significativo | 3 |
| 34 | | .1 | No Significativo | 2 |
| 35 | | .52 | No Significativo | 3 |
| 36 | | 9.6 | Significativo | 3 |
| 37 | | 7.32 | Significativo | 2 |
| 38 | .111 | .36 | No Significativo | 1 |
| 39 | .28 | 2.35 | No Significativo | 1 |
| 40 | 0.0 | 0.0 | No Significativo | 1 |
| 41 | .067 | .135 | No Significativo | 1 |
| 42 | .136 | .55 | No Significativo | 1 |
| 43 | .336 | 3.39 | No Significativo | 1 |
| 44 | .40 | 4.8 | Significativo | 1 |
| 45 | | 2.2 | No Significativo | 2 |
| 46 | .26 | 2.35 | No Significativo | 1 |
| 47 | 0.0 | 0.0 | No Significativo | 1 |

5.3 INTERPRETACION.

Pregunta No. 1.

Como podemos observar en el cuadro anterior, no es significativa la diferencia de la existencia de una unidad encargada del reclutamiento y selección de personal en la empresa pública y privada.

Pregunta No. 2.

Esta pregunta no es significativa, puesto que en la empresa pública y privada el área o sección encargada de reclutamiento y selección de personal tiene diferente denominación.

Pregunta No. 3.

De acuerdo con los valores dados, se encontró que esta pregunta no es significativa, ya que la empresa pública y privada cuenta con un catálogo de puestos en igual proporción.

Pregunta No. 4.

Esta pregunta es significativa, pues se encontró que en la empresa privada es más frecuente que se efectúe el análisis de puestos, a diferencia de la empresa pública.

Pregunta No. 5.

De acuerdo a los valores establecidos, esta pregunta no es significativa, ya que en la empresa pública y privada no se realiza la valuación de puestos.

Pregunta No. 6.

Esta pregunta es no significativa, puesto que tanto en la empresa pública como privada no se determinan los requisitos del ingreso a la empresa.

Pregunta No. 7.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se encontró que esta pregunta es significativa, dado que en la empresa pública y privada varía la persona encargada del reclutamiento y selección de personal.

Pregunta No. 8.

Esta pregunta es no significativa, ya que encontramos que para la empresa pública y privada resulta necesario el reclutamiento y selección de personal.

Pregunta No. 9.

En esta pregunta observamos que no es significativa, puesto que en la empresa pública y privada la primera persona que tiene contacto con el candidato generalmente varía.

Pregunta No. 10.

Esta cuestión es no significativa, ya que encontramos que tanto para la empresa pública como para la privada un aspirante ocupa un determinado puesto por existir una vacante o recomendación.

Pregunta No. 11.

Esta interrogante no es significativa, puesto que se encontró que en la empresa pública y privada no tienen establecidos los requisitos que deben reunir los candidatos a reclutar.

Pregunta No. 12.

Esta pregunta es significativa, dado que en la empresa privada es común que se lleven a cabo los pasos necesarios para reclutar a los candidatos.

En la empresa pública, el proceso de reclutamiento no es tan rígido como en la privada.

Pregunta No. 13.

Esta interrogante es significativa, ya que se encontró una marcada diferencia entre los medios empleados por la empresa pública y privada para atraer candidatos.

Pregunta No. 14.

De acuerdo con los valores establecidos, encontramos que en la empresa pública y privada, las fuentes de reclutamiento utilizadas son comunes.

Pregunta No. 15.

En esta pregunta observamos que la respuesta no es significativa, puesto que la empresa pública y privada dan igual importancia a las fuentes de reclutamiento.

Pregunta No. 16.

Esta interrogante es no significativa, ya que las bases consideradas para que se le dé la plaza a una persona ya seleccionada son las mismas para la empresa ya sea pública o privada.

Pregunta No. 17.

Esta pregunta no es significativa, puesto que las entrevistas mencionadas se llevan a cabo tanto en empresa pública y privada.

Pregunta No. 18.

De acuerdo con los valores dados, se encontró que esta cuestión es significativa ya que existe una marcada diferencia entre el número de candidatos entrevistados para cada vacante.

Pregunta No. 19.

En esta pregunta observamos que no es significativa, puesto que en la empresa pública y privada se efectúa aproximadamente el mismo número de entrevistas a los candidatos antes de ser contratados.

Pregunta No. 20:

Como se puede observar en el cuadro anterior, no es significativa, debido a que en las empresas públicas y privadas existe la misma probabilidad de la aplicación del sistema rapport en las entrevistas.

Pregunta No. 21.

Esta interrogante no es significativa, porque se detectó que las aspiraciones económicas del solicitante para ocupar una plaza son importantes tanto para la empresa pública como para la privada.

Pregunta No. 22.

Esta cuestión no es significativa, puesto que los candidatos para ocupar una vacante se entrevistan con el jefe del área solicitante en igual proporción en la empresa pública y privada.

Pregunta No. 23.

En esta pregunta observamos que es no significativa, ya que se aplican los mismos tipos de exámenes a los candidatos.

Pregunta No. 24.

Esta interrogante no es significativa, porque se observó que los exámenes psicológicos y psicométricos son determinantes en la selección de un candidato en igual proporción dentro de las empresas públicas y privadas.

Pregunta No. 25.

Esta pregunta es significativa puesto que en la empresa pública se realiza el examen médico a través de una institución de gobierno, mientras que en la empresa privada se lleva a cabo por medio del médico de la misma.

Pregunta No. 26.

De acuerdo a los resultados obtenidos, esta pregunta no es significativa, ya que en las empresas públicas y privadas se verifican las referencias socioeconómicas de los candidatos en igual forma.

Pregunta No. 27.

Esta interrogante no es significativa, ya que se encontró que tanto en la empresa pública como privada, las solicitudes consideradas como buenos prospectos a futuro se conservan.

Pregunta No. 28.

Conforme a los valores dados, se estableció que esta cuestión es no significativa, ya que en las empresas públicas y privadas, el sindicato tiene influencia en la selección de personal.

Pregunta No. 29.

Esta pregunta no es significativa, pues se halló que en las empresas públicas y privadas, los aspirantes presentados por el sindicato no ocupan inmediatamente un puesto.

Pregunta No. 30.

Esta interrogante no es significativa puesto que tanto en la empresa pública como privada tiene preferencia por aquel aspirante recomendado por algún jefe superior de esa institución.

Pregunta No. 31.

Esta pregunta no es significativa, ya que para la empresa pública y privada, los aspirantes presentados por algún empleado no ocupan inmediatamente un puesto.

Pregunta No. 32.

De acuerdo con los valores dados, se encontró que esta pregunta no es significativa, puesto que en la empresa pública y privada, no es determinante el nivel socioeconómico para la contratación del aspirante.

Pregunta No. 33.

Esta pregunta no es significativa, pues en las empresas públicas y privadas, los parámetros considerados para aceptar o rechazar a algún candidato son similares.

Pregunta No. 34.

Conforme a los valores dados, esta interrogante no es significativa, ya que en las empresas públicas y privadas, quien toma la decisión final para determinar qué candidato debe ocupar el puesto en la mayoría de las veces es el jefe inmediato del área solicitante.

Pregunta No. 35.

Esta interrogante no es significativa, pues se encontró que en las empresa públicas y privadas, quien comunica al futuro empleado su aceptación o rechazo es el departamento de personal.

Pregunta No. 36.

Esta pregunta es significativa, puesto que la forma más usual de comunicar al solicitante su aceptación o rechazo es personalmente en las empresas privadas, y en las públicas por vía telefónica.

Pregunta No. 37.

De acuerdo con los valores dados, se encontró que es significativa, pues en la empresa pública se lleva a cabo la contratación de un nuevo empleado por medio de un contrato eventual y tiempo definido y por medio de un contrato definitivo y tiempo indefinido; mientras que en la empresa privada se lleva a cabo solamente por medio de un contrato eventual y tiempo indefinido.

Pregunta No. 38.

Esta interrogante es no significativa, ya que en las empresas públicas y privadas es importante la disponibilidad inmediata del tiempo de un aspirante para ocupar un puesto.

Pregunta No. 39.

Esta cuestión es no significativa, pues en las empresas públicas y privadas se contrata al candidato por un período a prueba.

Pregunta No. 40.

Esta interrogante es no significativa, ya que se encontró que en las empresas públicas y privadas califican al candidato durante el período a prueba.

Pregunta No. 41.

Como se puede observar en el cuadro, esta cuestión no es significativa ya que en las empresas públicas y privadas es necesaria la experiencia para ocupar una vacante.

Pregunta No. 42.

Esta interrogante no es significativa, pues en las empresas públicas y privadas se da un manual de bienvenida al personal de nuevo ingreso.

Pregunta No. 43.

Esta cuestión no es significativa, puesto que se encontró que en las empresas públicas y privadas no es frecuente que se realicen visitas con el personal de nuevo ingreso a las instituciones de la empresa y de su área de trabajo.

Pregunta No. 44.

De acuerdo a los valores dados, esta pregunta es significativa; en las empresa pública no se realiza la presentación de personal de nuevo ingreso con los jefes de departamento y con sus compañeros de trabajo, mientras que en la empresa privada es común que se lleve a cabo dicha presentación.

Pregunta No. 45.

Esta pregunta no es significativa, ya que en las empresas públicas y privadas el proceso de reclutamiento y selección de personal efectuado es bueno.

Pregunta No. 46.

Esta interrogante no es significativa, puesto que en las empresas públicas y privadas no es determinante el domicilio del candidato para ser contratado.

Pregunta No. 47.

De acuerdo con los valores dados, se encontró que esta pregunta no es significativa, puesto que en las empresas públicas y privadas no es importante la apariencia física para ocupar un puesto.

CONCLUSIONES

En base al estudio realizado en el presente trabajo se ha podido restablecer que es sumamente importante el proceso de reclutamiento y selección de personal en una organización; ya que al contar con los individuos idóneos para el desempeño de una actividad, refleja la eficacia de la misma.

Después de haber realizado el análisis del proceso anterior en varias empresas del sector público y privado se pudo constatar que en ambas existe una unidad encargada de dicho proceso de reclutamiento y selección, variando del departamento de personal a la subgerencia de personal.

Se encontró que en estas empresas manejan un catálogo de puestos, al mismo tiempo que se sigue un exhaustivo análisis y valuación de puestos.

En la mayoría de las empresas estudiadas los requisitos de ingreso son determinados por una persona encargada del reclutamiento y selección de personal, que en la mayoría de las veces es el jefe de personal.

En el ámbito público y privado se encontró que es necesario el reclutamiento y selección de personal, pues éstos garantizan el buen desempeño de los empleados; la primera persona que tiene

contacto con los candidatos es el coordinador de selección y el área solicitante.

Un aspirante tiende a ocupar un puesto en el mayor de los casos porque existe una vacante, y éste deberá cumplir los requisitos para que pueda ser seleccionado.

Las empresas públicas principalmente llevan a cabo la requisición al sindicato para atraer candidatos, mientras que en las privadas se utiliza el periódico.

En la empresa pública cuando se tiene ya seleccionada una persona para ocupar una plaza ésta toma como parámetro principal que cubra las necesidades de la empresa. Mientras que en la empresa privada es necesario lo anterior y que tengan amplitud para ocupar el puesto; para esto se les aplica una entrevista mixta y los prospectos para ocupar las vacantes van de uno a dos primordialmente. Las entrevistas que se efectúan a los candidatos antes de su contratación varían de una a dos en una forma indistinta entre el sector público y privado. En estas entrevistas se encontró que no hacen uso del sistema Rapport. Los candidatos para ocupar una vacante se entrevistan con el jefe del área solicitante.

Se estableció que las aspiraciones económicas del solicitante son de vital importancia para ocupar una plaza.

Para constatar la preparación o aptitudes que el candidato posee se aplica tanto en la empresa privada como en la pública un examen de conocimientos generales, psicométrico, de especialización, médico respectivamente. El examen médico se aplica generalmente por una institución de gobierno dentro del sector público y por el médico de la empresa en las instituciones privadas.

La verificación de referencias de los candidatos no se da en la empresa pública, pero sí en la empresa privada.

Las solicitudes de los buenos prospectos se conservan en la empresa pública y privada; dándose preferencia por aquel aspirante recomendado por un jefe superior de la institución correspondiente. Los aspirantes presentados por algún empleado no ocupan un puesto de manera inmediata.

La empresa considera sus necesidades para aceptar o rechazar un candidato y la decisión final para decidir qué candidato ocupa el puesto es tomada por el jefe inmediato del área solicitante, esto es comunicado al aspirante por el departamento de personal en forma directa con el interesado.

La contratación de un nuevo empleado se determina en el sector público y privado por medio de un contrato eventual y definitivo, así como por tiempo definido e indefinido.

Se detectó la importancia de la disponibilidad inmediata de un aspirante a ocupar un puesto y el ser contratado se le somete a un período a prueba tanto en la empresa pública y privada; en dicho período a prueba el aspirante es calificado por sus conocimientos y aptitudes.

Una vez que el candidato es aceptado se le brinda un manual de bienvenida, visitando a los departamentos de la empresa y de su área de trabajo haciendo su presentación con los jefes de departamento y compañeros de trabajo.

Se estableció que el proceso de reclutamiento y selección de personal en el sector público es catalogado como regular, mientras que para la empresa privada es bueno.

También se considera que el domicilio, así como la apariencia física no son determinantes para ocupar un puesto.

Considerando todo lo anterior, es conveniente señalar que la hipótesis formulada para sustentar este trabajo sí cumple los lineamientos esperados; es decir el proceso de reclutamiento y selección de personal cumple una función decisiva para la eficacia de una organización.

ANEXOS

- ANEXO 1. Solicitud de Empleo

- ANEXO 2. Requisición Interna de personal

- ANEXO 3. Formato de Información para Análisis
de Puesto

- ANEXO 4. Ejemplo de algunos Tests Psicológicos
aplicados en algunas empresas.

ANEXO 1

SOLICITUD DE EMPLEO

INSTRUCCIONES:

FAVOR DILIGENCIAR ESTA SOLICITUD A MANO Y PERSONALMENTE.
CONSIDERE UD. QUE CUANTO MAS SEPAMOS ACERCA DE SUS INTERESES Y
HABILIDADES, MEJOR PODEMOS ENTRENARLO Y AYUDARLO, COLOCANDOLO
EN UN PUESTO DONDE SE ENCUENTRE MAS A GUSTO.

| | | | | | FECHA |
|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------|---|-----------------------------------|
| 1.- DATOS PERSONALES | | | | | |
| NOMBRE | APELLIDO PATERNO | | APELLIDO MATERNO | | PUESTO DESEADO |
| DIRECCION | | | TELEFONO | SUELDO MENSUAL DESEADO | |
| LUGAR DE NACIMIENTO | | | | FECHA | EDAD |
| NACIONALIDAD | SEXO | MASCULINO FEMENINO | ESTATURA | | REG. FEDERAL DE CAUSANTES No. |
| No. REGISTRO I.M.S.S | No. CARTILLA DEL S.M.N. | TIENE LICENCIA DE MANEJO | SI | NO | CLASE Y NUMERO DE LA LICENCIA. |
| ESTADO CIVIL | | No. DE PASAPORTE | | PERSONAS QUE DEPENDEN DE UD. HIJOS OTROS | |
| SOLTERO CASADO | | | | | |
| OTRO (EXPLIQUE) | | | | | |
| VIVE UD. CON | | | | | |
| SUS PADRES | | SU FAMILIA | PARIENTES | SOLO | |
| 2. DATOS FAMILIARES | | | | | |
| NOMBRE | | | DOMICILIO | | OCUPACION |
| PADRE | | | | | |
| MADRE | | | | | |
| ESPOSA (O) | | | | | |
| NOMBRE Y EDADES DE LOS HIJOS | | | | | |

3.- ESCOLARIDAD

| ESCUELA | DOMICILIO | FECHAS | AÑOS | TITULO RECIBIDO |
|--|-----------|--------|------|-----------------|
| | | DE | A | |
| PRIMARIA | | | | |
| SECUNDARIA | | | | |
| PREPARATORIA | | | | |
| COMERCIAL | | | | |
| PROFESIONAL | | | | |
| OTRAS | | | | |
| IDIOMAS QUE DOMINA | | | | |
| MAQUINAS DE OFICINA O TALLER QUE PUEDA MANEJAR | | | | |

4.- EMPLEOS ANTERIORES

| NOMBRE DE LA COMPAÑIA | DIRECCION | TRABAJO DESEMPEÑADO |
|----------------------------|--------------------------------|---|
| DURACION DESDE HASTA | SUELDO MENSUAL Y COMISIONES | RAZONES PARA DEJARLO EMPEZAR SALIR |
| TRABAJO PRESENTE | | |
| ULTIMO | | |
| PENULTIMO | | |
| ANTEPENULTIMO | | |
| | | |
| | | |
| | | |

5.- REFERENCIAS

FAVOR DE ANOTAR EL NOMBRE DE TRES PERSONAS QUE LE CONOZCAN BIEN, SIN SER PARIENTES Y CON LOS CUALES NO HAYA TRABAJADO.

| NOMBRE | DIRECCION | OCUPACION | TIEMPO DE CONOCERLO |
|--------|-----------|-----------|---------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

6.- DATOS GENERALES

¿QUE LE MOTIVO A PRESENTAR ESTA SOLICITUD?
ANUNCIO OTRO MEDIO (ANOTELO)

¿PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE UD.?
SI NO (RAZONES)

| | |
|-----------------------------------|--|
| ¿PUEDE VIAJAR? SI NO (RAZONES) | ¿ESTA DISPUESTO A CAMBIAR SU LUGAR DE RESIDENCIA? SI NO (RAZONES) |
|-----------------------------------|--|

| | |
|--|--|
| ¿HA ESTADO AFIANZADO? SI NO (NOMBRE DE LA CIA.) | FECHA EN QUE PODRIA PRESENTARSE A TRABAJAR |
|--|--|

¿TIENE PARIENTES DENTRO DE ESTA CIA?
SI NO (NOMBRELLOS)

EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A:

HAGO CONSTAR QUE LAS DECLARACIONES HECHAS PERSONALMENTE SON VERDADERAS

FIRMA DEL SOLICITANTE

ANEXO 2

REQUISICION INTERNA DE PERSONAL

SECCION: _____ FECHA: _____

JEFE INMEDIATO: _____

TRABAJO (S) QUE SE VA (N) A DESEMPEÑAR: _____

SUELDO DIARIO: \$ _____

INDICAR CON UNA X EN EL CUADRO RESPECTIVO:
PUESTO NUEVO () REEMPLAZO () TEMPORAL ()

SI ES REEMPLAZO, INDICAR NOMBRES Y PUESTOS DE LA (S) PERSONAS REEMPLAZADAS:

- | | |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____ |
| 2. _____ | 7. _____ |
| 3. _____ | 8. _____ |
| 4. _____ | 9. _____ |
| 5. _____ | 10. _____ |

SI SE TRATA DE UN PUESTO NUEVO, INDICAR REQUISITOS Y CARACTERISTICAS DE LA PERSONA QUE SE DESEA CONTRATAR:

FIRMA DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Vo. Bo. GTE. RELACIONES INDS.

NOTA: Esta hoja debidamente autorizada se turnará al Jefe de Personal con una investigación de DIEZ días como mínimo para que se proporcione el personal mejor capacitado para cubrir la (s) vacante (s).

Información de identificación (como):

Nombre del Interesado
Organización/unidad
Título y serie
Fecha
Entrevista

Breve resumen del puesto: (esta parte contendrá los deberes principales del puesto. Puede elaborarse antes que las especificaciones de las clases, las descripciones del puesto u otras fuentes. Sin embargo, su exactitud debe ser verificada usando los planteamientos de las tareas resultantes del análisis).

Tareas del puesto: ¿Qué hace el trabajador? ¿Cómo lo hace? ¿Qué producción se obtiene? ¿Qué herramientas, procedimientos, y elementos auxiliares están implicados? ¿Cuánto tiempo se necesita para hacer la tarea? ¿Qué tan a menudo ejecuta el trabajador la tarea en un día, en una semana, en un mes, en un año?

Conocimientos, habilidades y talentos requeridos:

¿Qué se necesita para ejecutar cada tarea en términos de lo siguiente?

1.- Conocimientos requeridos

- a) ¿Qué áreas de conocimiento cubre la tarea?
- b) ¿Con qué hechos o principios debe estar familiarizado el trabajador o cuáles de aquéllos debe comprender dentro de estas áreas de conocimientos?
- c) Describe el nivel, el grado y la amplitud de conocimientos que se requieren en estas áreas de conocimientos.

2.- Destreza requerida

- a) ¿Qué actividades debe ejecutar el trabajador con facilidad y precisión?
- b) ¿Cuál es la destreza manual que se requiere para operar máquinas, vehículos, equipos, o para usar herramientas?

3.- Habilidades requeridas

- a) ¿Cuál es la naturaleza y el nivel de habilidad lingüística escrita u oral requerida por el puesto del trabajador? ¿Se encuentran implicadas ideas complejas orales o escritas en la ejecución de la tarea, o se trata de material de instrucción sencillo?
- b) ¿Qué habilidad matemática debe tener el trabajador? ¿Usará el trabajador simple aritmética o álgebra compleja?
- c) ¿Qué habilidad de razonamiento o de resolución de problemas debe tener el trabajador?
- d) ¿Qué instrucciones debe seguir el trabajador? ¿Son estas sencillas, detalladas, interrelacionadas, abstractas?

- e) ¿Qué habilidades interpersonales se requieren? ¿Qué habilidades de administración o de supervisión se requieren?
- f) ¿Qué habilidades físicas tales como fuerza, coordinación, agudeza visual debe tener el trabajador?

Actividades Físicas:

Describe la frecuencia y el grado con que el individuo participa en actividades como: empujar, jalar, lanzar, acarrear, arrodillarse, sentarse, correr, gatear, alcanzar, escalar, etc.

Condiciones ambientales:

Describe la frecuencia y el grado en el cual el individuo se encontrará trabajando en condiciones como: instalaciones cerradas, objetos en movimiento, vibración, ventilación inadecuada.

Incidentes típicos de trabajo:

- 1.- Situaciones que implican la interpretación de sentimientos, ideas o hechos en términos del punto de vista personal.
- 2.- Influir en las personas en cuanto a sus opiniones, actitudes o juicios acerca de ideas o cosas.
- 3.- Trabajar con las personas más allá de dar y recibir instrucciones.
- 4.- Ejecutar trabajo repetitivo, o ejecutar continuamente el mismo trabajo.
- 5.- Trabajar bajo presión al enfrentarse a emergencias, situaciones críticas, poco usuales o peligrosas; o en situaciones en las cuales la velocidad de trabajo y el mantenimiento de la atención son aspectos cruciales del trabajo.
- 6.- Ejecutar una variedad de deberes cambiando de una tarea a otra de diferente naturaleza sin pérdida de la eficacia y compostura.
- 7.- Trabajar en condiciones peligrosas que puedan dar como resultado: violencia, pérdida de miembros del cuerpo, quemadas, cortaduras, daño de los sentidos, colapsos, fracturas, descargas eléctricas.

Áreas de interés del trabajador:

Identifique en la siguiente lista las preferencias por las actividades laborales sugeridas para cada tarea.

Una preferencia por las actividades:

- 1.- Que tratan con cosas y objetos
- 2.- Que tratan con la comunicación de datos
- 3.- Que implican un contacto de negocios con las personas
- 4.- Que implican trabajo de naturaleza científica y técnica
- 5.- Que implican trabajo de naturaleza rutinaria, concreta u organizada.
- 6.- Que implican trabajo de naturaleza abstracta y creativa
- 7.- Que implican trabajo para el bien de las personas
- 8.- Relacionadas con procesos, máquinas y técnicas
- 9.- Que dan como resultado prestigio o la estimación de otros
- 10.- Que producen satisfacción tangible y productiva.

ANEXO 3

FORMATO DE INFORMACION PARA ANALISIS DE PUESTO

Título de su puesto _____ Código _____ Fecha _____
Título de clase _____ Departamento _____
Su nombre _____ Planta _____
Puesto de superior _____ Preparado por _____
Nombre del superior _____ Horas de trabajo AM AM

PM PM

1. ¿Cuál es el propósito general de su puesto:
2. ¿Cuál fue su último puesto? Si fue en otra empresa favor de especificarlo.
3. ¿A qué puesto esperaría usted normalmente ser promovido?
4. Si supervisa a otras personas, enlístelas por su nombre y título de puesto.
5. Si supervisa a otras personas, marque por favor las actividades que son parte de su actitud como supervisor.

| | | |
|--|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Concentración | <input type="checkbox"/> Preparación | <input type="checkbox"/> Ascensos |
| <input type="checkbox"/> Orientación | <input type="checkbox"/> Asesoramiento | <input type="checkbox"/> Compensación |
| <input type="checkbox"/> Entrenamiento | <input type="checkbox"/> Presupuesto | <input type="checkbox"/> Disciplina |
| <input type="checkbox"/> Programación | <input type="checkbox"/> Dirección | <input type="checkbox"/> Terminación |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo | <input type="checkbox"/> Medición del Rendimiento | <input type="checkbox"/> Otros _____ |

6. ¿Cómo describiría la conclusión y resultados con éxito de su trabajo?
7. Obligaciones del puesto: Por favor, describa con brevedad lo QUE usted hace y, si es posible, COMO lo hace, indique las obligaciones que considere sean las más importantes, las más difíciles, o ambas cosas.
 - (a) Obligaciones cotidianas.
 - (b) Obligaciones periódicas, (Favor de indicar si son semanales, mensuales, trimestrales, etc.)
 - (c) Obligaciones desempeñadas a intervalos irregulares
8. Educación. Por favor marque el espacio que indique los requisitos educacionales para el puesto, no sus estudios.
 - (a) No requiere educación formal
 - (b) Menos de preparatoria
 - (c) Preparatoria o equivalente
 - (d) 2 años de carrera profesional
 - (e) Licenciatura
 - (f) Estudios de posgrado o cédula profesional

Indique los estudios de posgrado o licenciatura profesional específica requeridos.
Favor de indicar la educación que tenía cuando se le asignó este puesto.

ANEXO 4

EJEMPLO DE ALGUNOS TESTS PSICOLOGICOS APLICADOS EN ALGUNAS EMPRESAS:

PRIMERA PRUEBA

INSTRUCCIONES:

- El límite de tiempo para cada grupo de 54 preguntas queda estrictamente fijado en 35 minutos exactos.
- Transcurridos los 35 minutos disponibles, ya no se podrá modificar en modo alguno las respuestas dadas.
- No interrumpa la prueba una vez iniciada.
- No se entretenga demasiado en una pregunta a la que no sepa contestar.

1.- Añade el número que falta:

25 20 15 10 ____

2.- Subraya la palabra sobrante:

Carroza Automóvil Autobús Vagón Trinco

3.- Añade el número que falta:

3 7 16 35 ____

4.- ¿Cuál es el primer día de un siglo?

5.- Puede demostrar que la mitad de 18 es 10.

6.- Puede demostrar que la mitad de 12 es 7.

7.- ¿Cuál era el monte más alto antes de descubrirse el Everest?

8.- ¿Cuántos departamentos políticos tiene Francia?

36 76 81 89

9.- Si un vaso y medio de refresco cuesta un peso y medio ¿Cuánto costarán 5 vasos?

10.- ¿Qué nuevo parentesco adquiere el hombre, que se casa con la hermana de su viuda?

11.- Usted tiene una canasta con tres manzanas. ¿Cómo haría para darle a tres niños una manzana a cada quién y que quede una manzana en la canasta?

12.- ¿Qué es más barato: Invitar a un amigo al fútbol dos veces, o invitar a dos amigos una vez?

13.- ¿Qué opinión tiene de los hombres en general?

14.- ¿Qué opina de la Liberación Femenina?

15.- Considera usted que las conversaciones de los hombres suelen ser más interesantes que las de las mujeres?

16.- Considera de pésimo gusto los chistes verdes?

Si _____ No _____

17.- ¿Qué defectos son los que menos tolera? Menciónelos.

18.- ¿Qué causas cree que originan el fracaso de muchas personas?

19.- Marque con una X aquellas frases que sean ciertas en su caso:

- Mis opiniones son bastantes inflexibles y rígidas
- Soy celosa en extremo.
- Reconozco que tengo un carácter difícil, no me adapto muy bien a la mayoría de las personas.
- Antes de tomar decisiones de cierta importancia las reflexiono.
- Soy una persona abierta a sugerencias y consejos para mejorar mi carácter y aprender a hacer mejor las cosas.
- La cortesía, la delicadeza y la amabilidad son tan importantes en familia como con los extraños.
- Considero importante la apariencia física y el cuidado de la silueta sin importar el estado civil.

20.- ¿Cómo se escribe la letra "S" en el alfabeto morse?

21.- La suma de tres números consecutivos es 30 ¿Cuáles son estos números?

22.- En una jaula hay 84 polluelos, blancos y negros, los polluelos blancos suman 5 más que los negros. ¿Cuántos hay de cada color?

23.- Haz una autobiografía.

24.- Capacidades y limitaciones:

Yo puedo _____

Yo No puedo _____

Me gusta de mi que _____

Me gusta _____

No soporto _____

Odio que yo _____

25.- ¿Qué elementos aprecio de mí mismo y cuáles necesito cambiar?

26.- Mencione diez cosas que más le gusten de usted

27.- ¿Cuáles son las actividades que más le gusta realizar?

28.- Liste los sueños de la vida que tiene usted.

29.- ¿Sabe juzgar con bastante acierto las cualidades y los defectos de otras personas?

Siempre _____ Algunas veces _____ Muy a menudo _____

30.- Considera usted que una mujer decidida, puede conseguir casi todo lo que se propone?

31.- He decidido reunirme con mi novia cada sábado al mediodía. La primera vez, ella llegó a las 12:30, la segunda vez a las 13:20 ¿A qué hora llegó la quinta vez?

32.- Escribe los números que faltan:

1 3 7 19

2 2 4 24

33.- Si no quedase sobre la tierra más que un sólo hombre y éste oyera hablar a otro ser humano, (no voz grabado ni el eco) ¿Quién podría ser?

34.- Subraya el más pequeño de los siguientes animales, cuyos nombres se dan en forma de anagrama:

NOBISTE TAGO LAGECA RONTA IRJafa

35.- Subraya el nombre del animal sobrante:

Hormiga Araña Abeja Polilla Mosquito

36.- Escribe una palabra que tenga el mismo significado que las dos palabras fuera de los paréntesis:

Llano (_____) Proyecto

37.- Escribe entre paréntesis la palabra que completa la primera palabra y que forma el comienzo de la segunda:

Men (_____) Co

38.- Añade la letra que falta:

M N Ñ LL Q J U _____

39.- Pon los números que faltan:

2 4 11 16

3 7 21 31

40.- Escribe entre paréntesis la palabra que pueda ser precedida por cada una de las letras de la izquierda.

ESC

P

G

S

C (_____)

B

41.- Escribe entre paréntesis la palabra que falta:

CAMA (LEON) ERA

DURA (_____) SELVA

42.- Añade el número que falta

14 9 5

21 8 13

28 9 —

43.- Subraya la palabra sobrante:

Opulente Detergente Abaloria Llación Efecto Tubo

44.- Escribe entre paréntesis la palabra que complete la primera palabra y forme el comienzo de la segunda:

Co (____) No

45.- Subraya en estos nombres el que no corresponda a un chico:

Aniso Lujio Guillermo Quijona

46.- Escribe entre paréntesis la palabra que falta

cepo (pelo) polo

taco (____) Cobra

47.- Escribe una palabra que tenga el mismo significado que las dos palabras de fuera del paréntesis.

Naipes (_____) Mapa

48.- Escribe la letra que falta:

R V F Q

Ñ P C _____

49.- Escribe entre paréntesis la palabra que falta:

PECA (CENA) PANEL

CAMPO (_____) SONIDO

50.- Escribe la palabra que completa la primera palabra y que forma el comienzo de la segunda (La clave es tejido)

TU (____)R

51.- Añade el número que falta:

7 14 12

4 12 9

6 24 —

52.- Subraya entre estas palabras la que difiere de las demás:

auto entre gran barca

53.- Escribe las letras que faltan:

D H L ____
T O L

54.- Subraya el nombre que completa la cuarta línea:

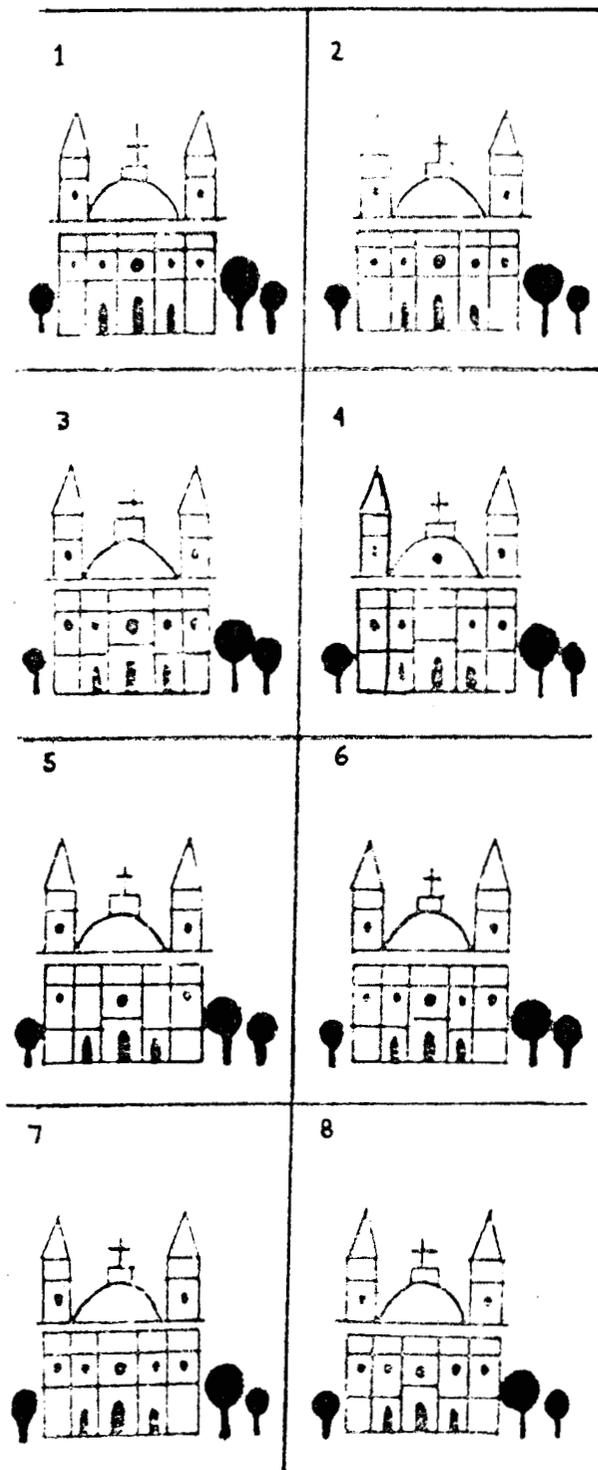
Bertha ama a Emilio
Lucia ama a Pedro
Mónica ama a Tomás
Antonia ama a : Ricardo, Juan o Andres?

SEGUNDA PRUEBA

Esta prueba consiste en una serie de figuras, las cuales deben ser resueltas de acuerdo a las siguientes indicaciones:

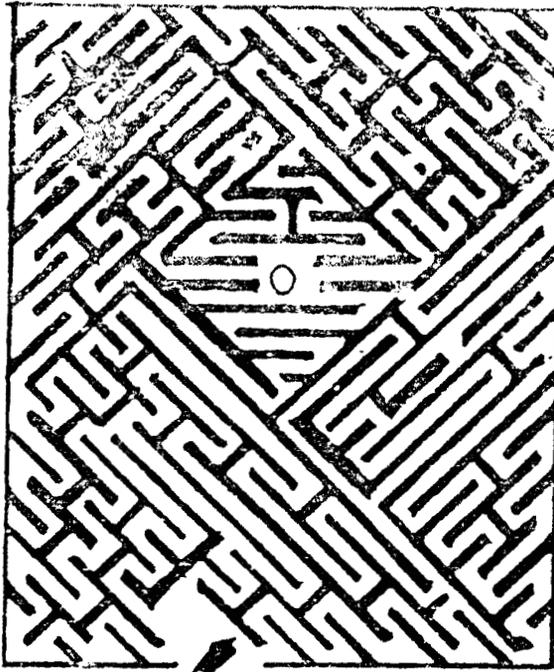
INSTRUCCIONES:

- El límite de tiempo para la resolución de las figuras queda estrictamente fijado en 20 minutos exactos.
- Algunas figuras tienen instrucciones por separado.
- Cuando las figuras no tengan instrucciones ni tiempo se utilizará los 20 minutos que se fijaron desde el principio de la prueba.
- Transcurrido el tiempo límite, ya no se podrá modificar en modo alguno las respuestas dadas.
- No interrumpas la prueba una vez iniciada.



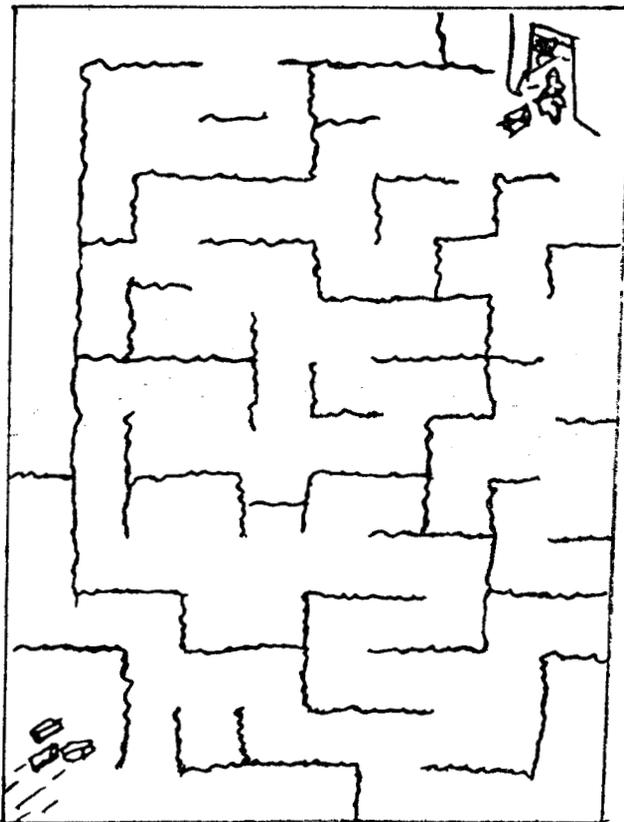
De estos ocho grabados, dos son iguales. ¿Cuales son?

LABERINTO



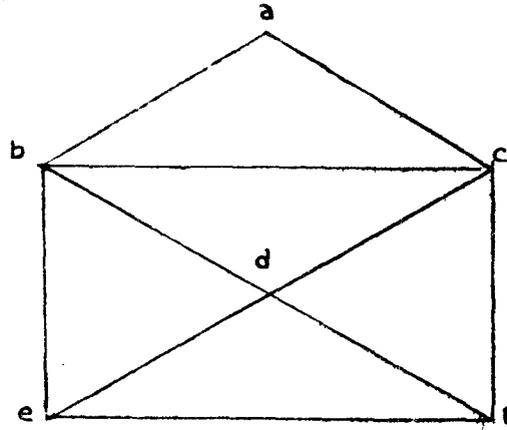
Este es el inicio del camino que te llevará hasta el centro del laberinto.

¿ QUE CAMINO ELIGIRIAS TU ?



CON UN SOLO TRAZO

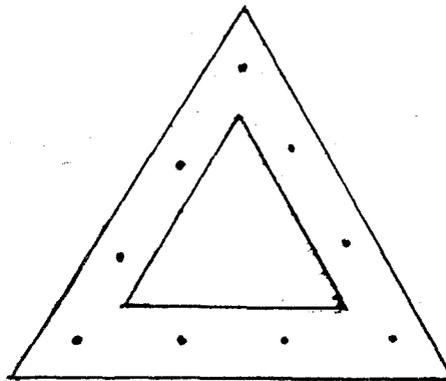
Intente dibujar, con un sólo trazo continuo y sin pasar dos veces por la misma línea, la siguiente figura:

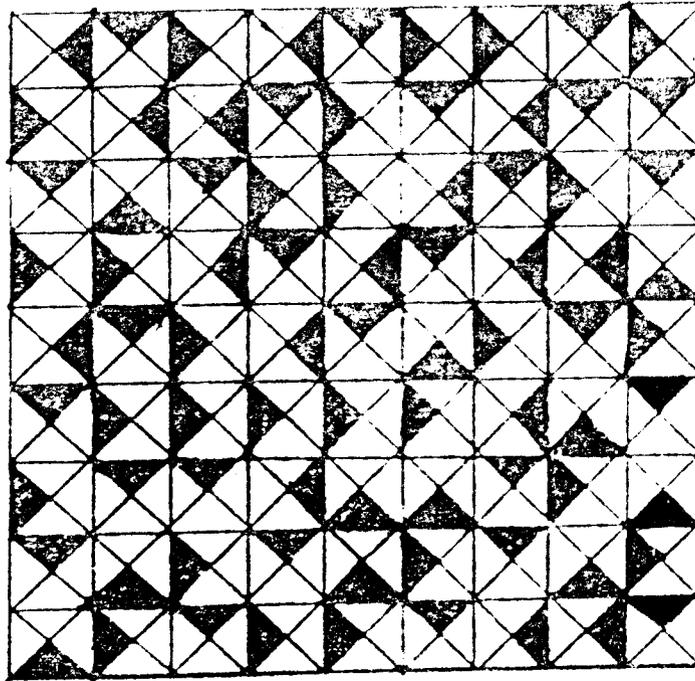


(si sólo fuera el rectángulo con las dos diagonales, sería -- imposible. Pero los segmentos adicionales BA - AC permiten -- resolver el problema). A ver si lo logra en 3 minutos.

POR TODOS LADOS

En los puntos de la figura de abajo, coloque los números del - 1 al 9, sin omitir ni repetir ninguno, de manera que sumen 17 por cada lado.

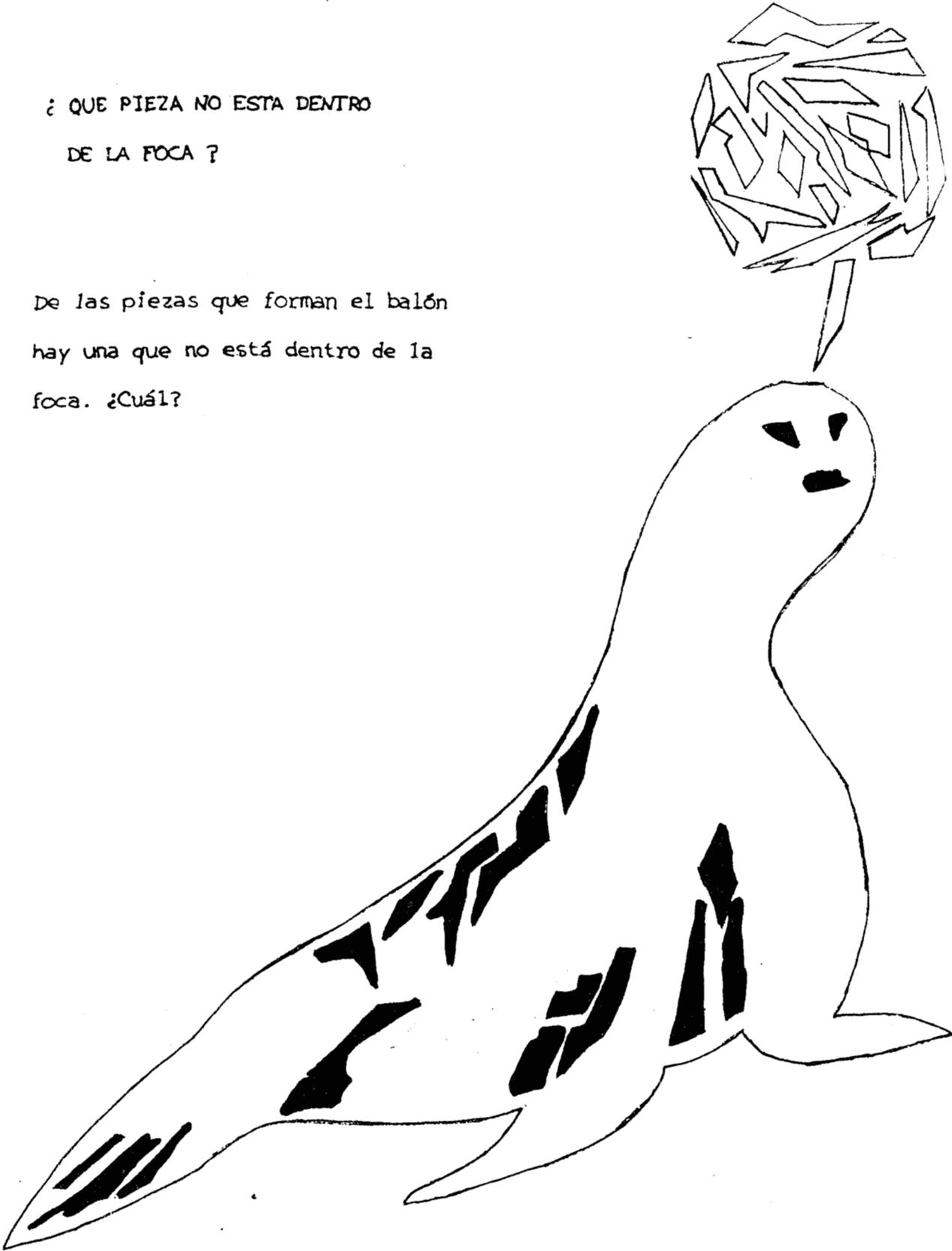


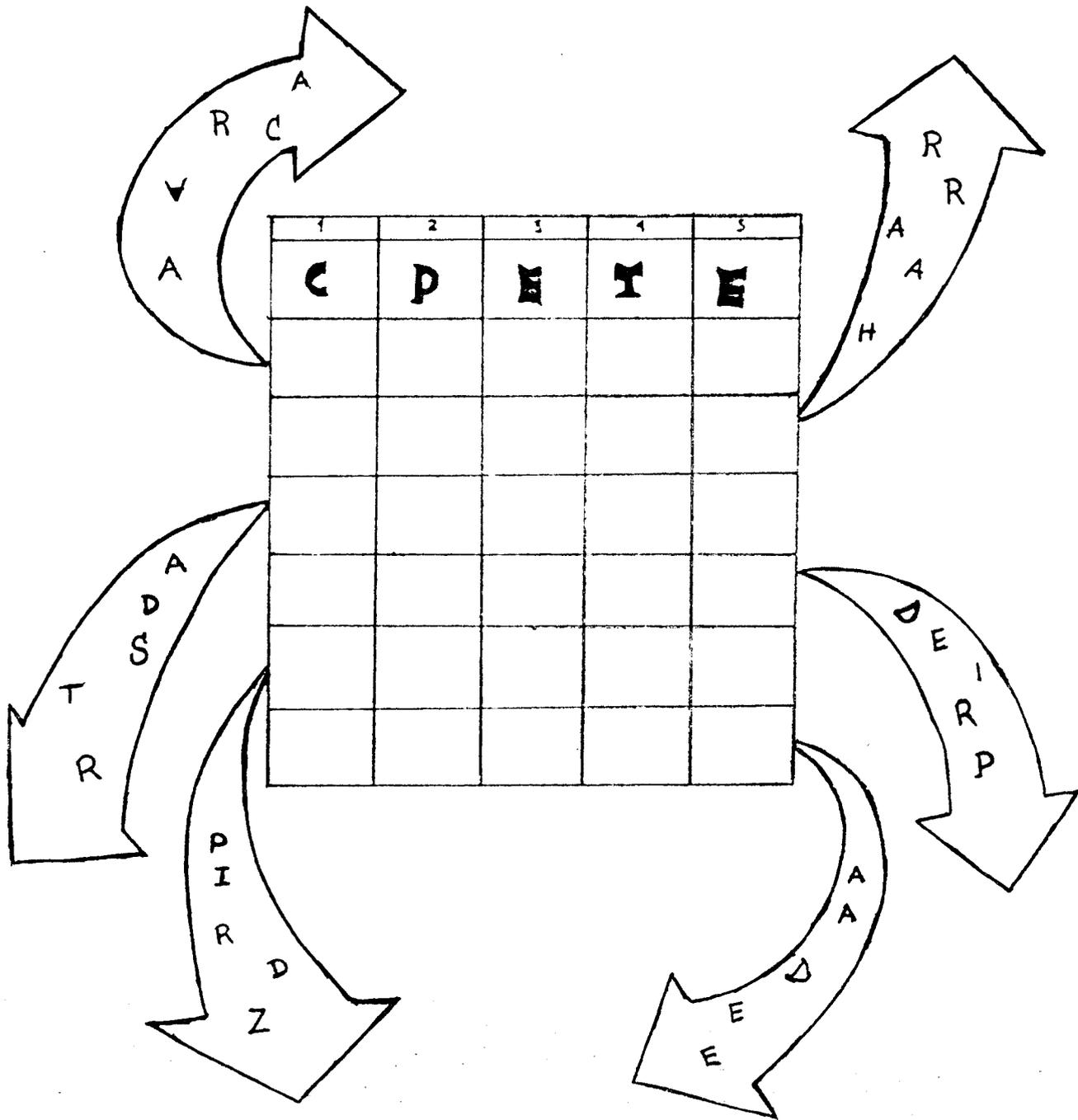


¿Cuántos cuadritos como A, cuántos como B, --
cuántos como C y cuántos como D puede usted
contar en el dibujo superior?

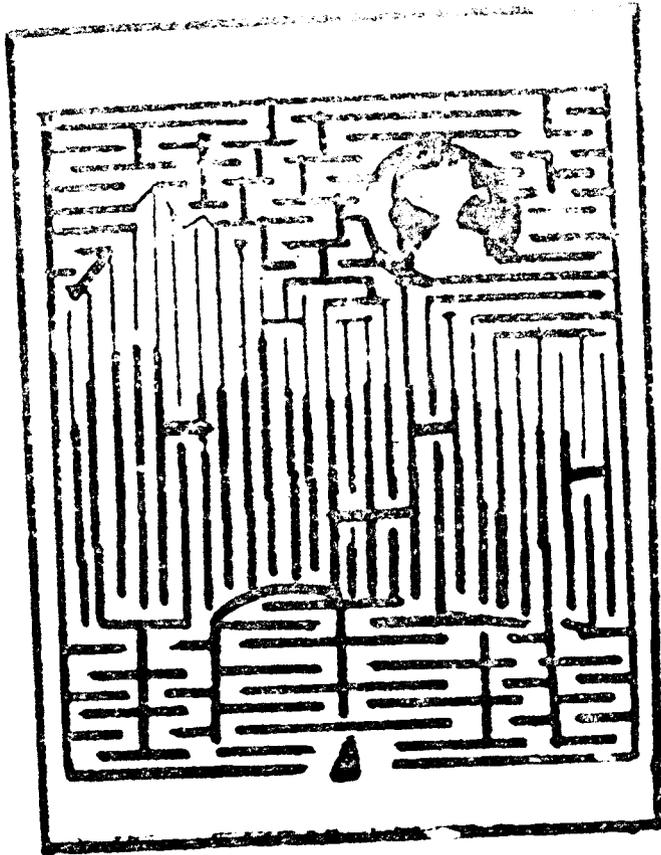
¿ QUE PIEZA NO ESTA DENTRO
DE LA FOCA ?

De las piezas que forman el balón
hay una que no está dentro de la
foca. ¿Cuál?

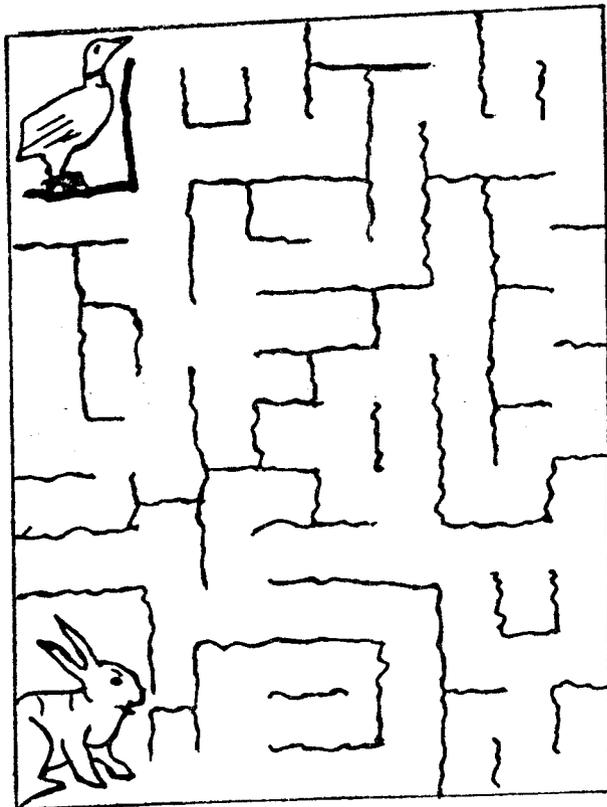


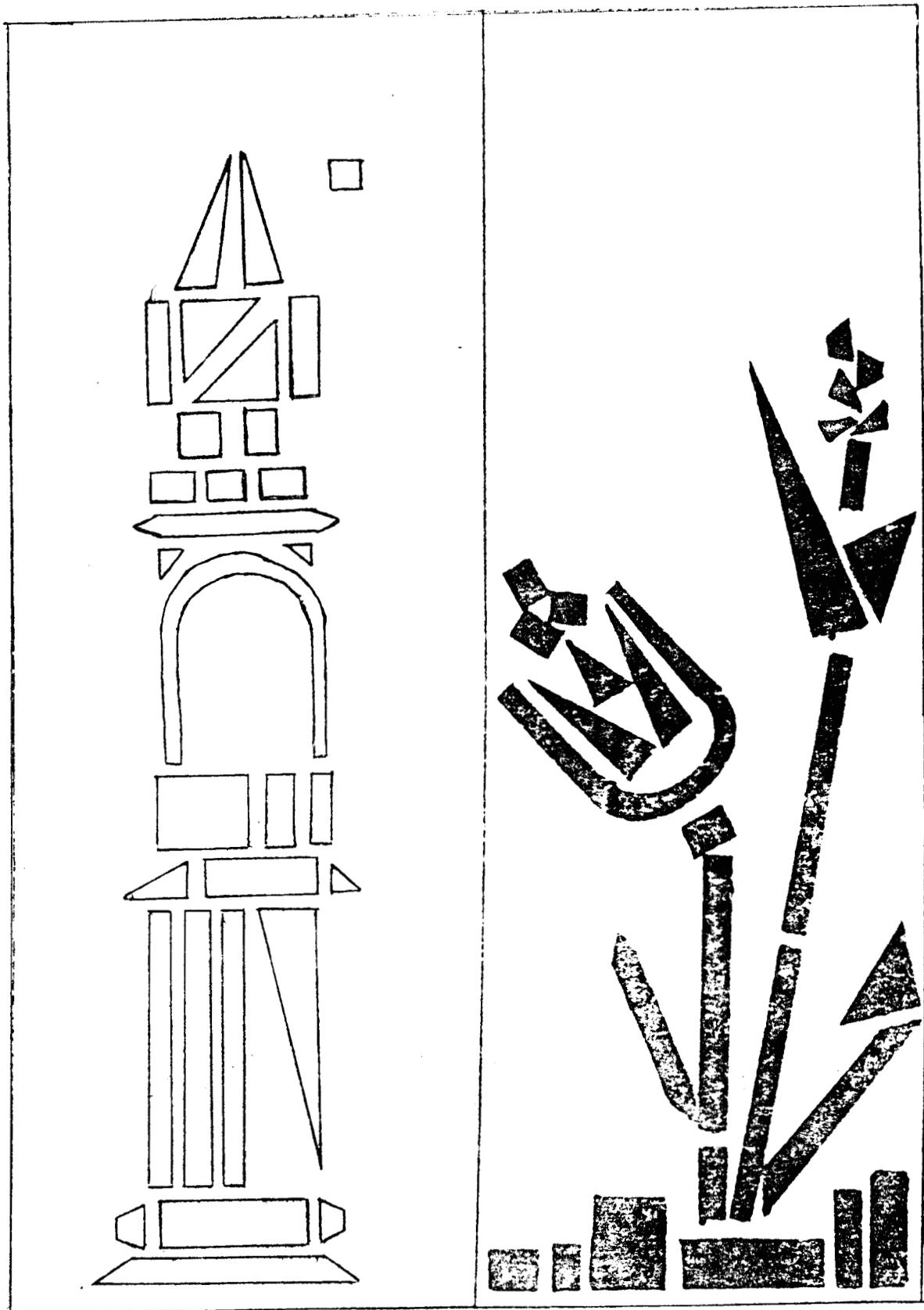


INSTRUCCIONES: Se trata de encontrar verticalmente cinco palabras de siete letras. Para ello deberá ubicar correctamente las letras de cada flecha en los casilleros que señala cada una de ellas. Las letras de la primera fila le servirán de ayuda.

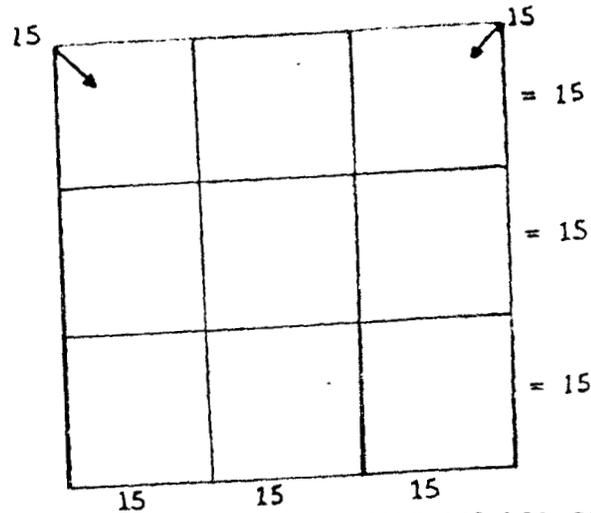


L A B E R I N T O S



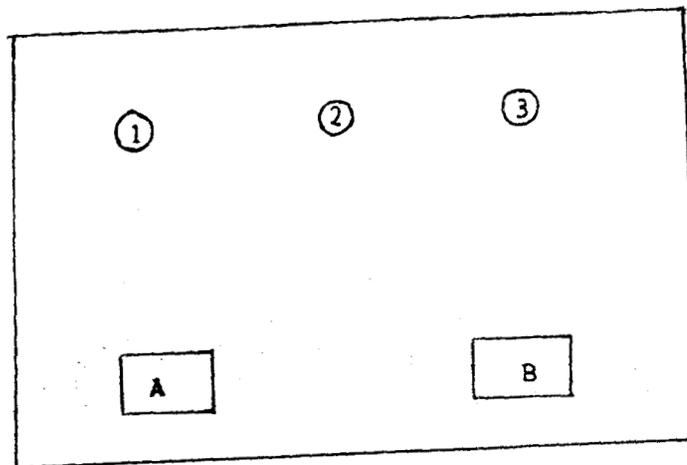


La torre de la izquierda está compuesta por 30 piezas geométricas e idéntico número componen la flor, con la particularidad de que son las mismas piezas. ¿Qué pieza falta en la flor para completar las 30 que están en la torre?



¿PUEDE USTED COLOCAR EN ESAS 9 CASILLAS LOS NUMEROS DEL 1 AL 9, UNA VEZ CADA UNO, DE MODO QUE CADA FILA, CADA COLUMNA Y - CADA DIAGONAL SUMEN 15? TIENE 3 MINUTOS PARA HACERLO.

En un lugar del campo hay dos casas (A, B) y tres pozos (1, 2, 3)
 ¿Podrá usted trazar un camino que vaya de cada casa a cada pozo, sin que se crucen? Son 6 caminos.



BIBLIOGRAFIA

- Amaro Guzmán, Raymundo. Administración de Personal. Ed. Limusa, México, 1981.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 10a. Edición. México, 1983. 525 p.
- Arriaga Mondragón, Arturo. Selección y Capacitación. Tesis Profesional de Contaduría y Administración. Instituto Politécnico Nacional. México, 1983.
- Byars L. Lloyd. Administración de Recursos Humanos. Ed. Interamericana, 2a. Edición, México, 1984. 430 p.
- B. Wother, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, 1991.
- C. Certo Samuel. Administración Moderna. Ed. Interamericana, 2a. Edición, México, 1986. 630 p.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, 1990.
- Dale Yoder. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Ed. CECSA, 8a. Edición, México, 1982. 805 p.
- Douglas Mc Gregor. El aspecto Humano en la Empresa. Ed. Diana, México, 1977.
- D.D., Dunette Marvin. Psicología Industrial. Ed. Trillas, 5a. Edición, México, 280 p.
- Duhal Krauss, Miguel F. Técnicas de Comunicación Administrativa. Ed. UNAM, 3a. Edición, 1984.
- Elkins. Administración y Gerencia. Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1a. Edición, México 1989. 560 p.
- Filippo, Edwin B. Principios de Administración de Personal. Ed. Mc Graw Hill, 1978.
- Gómez Robledo, Carlos. La Psicología del Trabajo y sus Realizaciones Mexicanas. Tesis Maestría en Psicología, UNAM, México, 1955.
- Hall L. Administración de Empresas. Ed. Herrera, S.A. 3a. Edición, México, 1980. 448 p.

- Herbert J. Chruden. Administración de Personal. Ed. Continental, S.A. 1a. Edición, México, 1986. 661 p.
- Herbert Wurtzel. Administración de Personal y Técnicas de Supervisión. Ed. Servicios de Psicología Aplicada, S.A., 1a. Edición. México, 1965. 340 p.
- Hernández y Rodríguez, Jorge. Administración de Personal. Ed. Interamericana, 1984.
- Juárez Fuentes, Aurelio. Selección de Personal. Tesis Profesional de Contaduría y Administración. México, 1983.
- Lucien Albert y Michand. La Dirección del Personal. Ed. herder, 1981.
- Mc Farland, Dalton. Administración de Personal. Ed. fondo de Cultura Económica. 1989.
- Newell C. Kephart. La Entrevista y el Examen de Selección. Ed. Rialp, Madrid, 1976.
- Pardinas, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación de Ciencias Sociales. Ed. Siglo XXI, 28a. Edición, México, 1985. 247 p.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Segunda Parte. Ed. Limusa, 18a. Edición, México, 1981.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Primera Parte. Ed. Limusa, 15a. Edición, México, 1985. 253 p.
- Rodríguez, Tomás. La Dirección de Personal. Ed. Deusto, Bilbao, 1986.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Ed. UNAM. 4a. Edición, México, 1979. 275 p.
- Rivera Soler, Ricardo. Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal. Ed. Limusa. 4a. Edición, México, 1984.
- Siegel, Laurance. Psicología de las Organizaciones Industriales. Ed. CECSA, 4a. Edición, México, 1983. 594 p.
- Soria Murillo. Relaciones Humanas. Ed. Limusa, México, 1982. 260 p.
- Strauss, Sayles. Personal. Ed. prentice Hall, 4a. Edición, México, 1985. 619 p.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Herbert Wurtzel. Administración de Personal y Técnicas de Supervisión. Ed. Servicios de Psicología Aplicada, S.A. 1a. Edición, México, 1965.
2. Dale Yoder. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Ed. CECSA, 8a. Edición, 1982.
3. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 10a. Edición, 1983.
4. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. 1a. Parte, Ed. Limusa, 17a. Edición, 1985.
5. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 10a. Edición, 1983.
6. Herbert Wurtzel. Administración de Personal y Técnicas de Supervisión. Ed. Servicios de Psicología Aplicada, S.A. 1a. Edición, México, 1965.
7. Herbert J. Chruden. Administración de Personal. Ed. Continental, S.A., 10a. Edición, México, 1986.
8. Byars L. Lloyd. Administración de Recursos Humanos. Ed. Interamericana, 2a. Edición, México, 1984.
9. Dale Yoder. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Ed. CECSA, 8a. Edición, 1982.
10. Strauss, Sayles. Personal. Ed. Prentice Hall, 4a. Edición, México, 1985.
11. Filippo, Edwin B. Principios de Administración de Personal. Ed. Mc Graw Hill. 1978 p. III.
12. Lucien Albert y Michaud. La Dirección del Personal. Ed. Herder, 1981. p. 77.
13. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, 1990. p. 173.
14. B. Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, 1991. p. 90.
15. Rodríguez, Tomás. La Dirección de Personal. Ed. Deusto, Bilbao. p. 22.

16. Mc Farland Dalton. Administración de Personal. Ed. Fondo de Cultura Económica, 1989. p. 99.
17. Byars L. Lloyd. Administración de Recursos Humanos. Ed. Interamericana, 2a. Edición. México, 1984.
18. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 10a. Edición, 1983.
19. C. Certo, Samuel. Administración Moderna. Ed. Interamericana, 2a. Edición, México, 1986.
20. B. Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, 1991.
21. Filippo, Edwin B. Principios de Administración de Personal. Ed. Mc Graw Hill. 1978.
22. Dale Yoder. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Ed. CECSA, 8a. Edición, 1982.
23. Dale Yoder. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Ed. CECSA, 8a. Edición, 1982.
24. Herbert J. Chruden. Administración de Personal. Ed. Continental, S.A., 10a. Edición, México, 1986.
25. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 10a. Edición, 1983.
26. Dale Yoder. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Ed. CECSA, 8a. Edición, 1982.
27. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 10a. Edición, 1983.
28. Strauss, Sayles. Personal. Ed. Prentice Hall, 4a. Edición, México, 1985.
29. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, 1a. Parte, Ed. Limusa, 17a. Edición, 1985.
30. Byars L. Lloyd. Administración de Recursos Humanos. Ed. Interamericana, 2a. Edición, 1984.
31. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 10a. Edición, 1983.
32. C. Certo, Samuel. Administración Moderna. Ed. Interamericana, 2a. Edición, 1986.

33. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, 1a. Parte, Ed. Limusa, 17a. Edición, 1985.
34. Strauss, Sayles. Personal. Ed. Prentice Hall, 4a. Edición, México, 1985.
35. Michaud, Yues. La Dirección del Personal. Ed. Herder, 7a. Edición, Barcelona, 1981.
36. Yodar Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Ed. CECSA, 1977.
37. Hernández y Rodríguez, Jorge. Administración de Personal. Ed. Interamericana, 1984.
38. Duhal Krauss, Miguel F. Técnicas de Comunicación Administrativa. Ed. UNAM, 3a. Edición, 1984.

GLOSARIO DE TERMINOS

- **Actividad.** Conjunto específico de comportamiento dentro de un proyecto.
- **Administración de Recursos Humanos.** Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.
- **Análisis de puestos.** Técnica usada comúnmente para obtener una comprensión de lo que implica una tarea y el tipo de individuos que deben contratarse para ejecutarla.
- **Entrevista.** Es la concurrencia de dos o más personas en un lugar determinado, para intercambiar información sobre uno o varios temas específicos.
- **Fuentes de reclutamiento.** Forma de atraer candidatos a la empresa.
- **Función.** Tipo de actividad que está siendo ejecutada.
- **Hipótesis.** Es una afirmación conjetural acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables. Constituyen oraciones declaratorias que relacionan en alguna forma a ciertas variables con otras.
- **Objetivo.** Fin o meta que se pretende alcanzar.
- **Organización.** Entidad económica que tiene como finalidad la satisfacción de una necesidad por medio de producir un bien o servicio.
- **Política.** Guía de acción. Plan en vigor que proporciona amplias guías para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.
- **Prueba.** Medida de inteligencia o de capacidad emocional. Examen de los recursos humanos para definir la calidad relativa a los puestos disponibles.
- **Reclutamiento.** Habilidad para atraer solicitantes calificados.
- **Recursos Humanos.** Conjunto de individuos o grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.