



Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Licenciatura en Administración

**MERCADO LABORAL DE LOS ADMINISTRADORES
EGRESADOS DE UNIVERSIDADES PUBLICAS Y
PRIVADAS**

TESINA QUE PRESENTAN

***JORGE ALBERTO ACOSTA VITAL
ABRAHAN CAYETANO CRUZ
JOSE JORGE MARTINEZ ZUÑIGA***

Asesor: Profr. Miguel Angel Rosado Chauvet.

Abril de 2003.



Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Licenciatura en Administración

MERCADO LABORAL DE LOS ADMINISTRADORES
EGRESADOS DE UNIVERSIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS

TESINA QUE PRESENTAN

JORGE ALBERTO ACOSTA VITAL
ABRAHAN CAYETANO CRUZ
JOSE JORGE MARTINEZ ZUÑIGA

Asesor: Profr. Miguel Angel Rosado Chauvet.

Abril de 2003.

INDICE

CONTENIDO	Pag.
Introducción	2
Antecedentes del reclutamiento en México	4
Proceso de reclutamiento	4
El enfoque del administrador	54
Planteamiento del problema	64
Planteamiento de hipótesis	64
Método	66
Sujetos	66
Instrumento	67
Procedimiento	67
Variable dependiente	68
Variables independientes	69
Control de variables extrañas	70
Resultados	71
Análisis y sugerencias	74
Anexos	77
Bibliografía	111

INTRODUCCION

La realización de este trabajo será con el propósito de determinar cuales son los principales problemas a los que se enfrentan los egresados de universidades públicas de la carrera de administración, en comparación con planteles privados, consideraremos para ello algunos factores fundamentales, que son:

- Nivel de preparación.
- Competencia existente entre los mismos egresados.
- Políticas de selección de personal.
- Idiomas (grado de dominio).
- Conocimientos generales en administración.

Para poder determinar si estos factores serán fundamentales, se deberá recurrir a una bibliografía relacionada con el tema, posteriormente se realizará una investigación que se basará de :

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

Una vez realizado todo lo anterior y con base a los resultados que se obtendrán de la investigación se podrá concluir cuales son los obstáculos a que se enfrentan los egresados para incorporarse al sector laboral.

Con base a las necesidades del actual mercado de trabajo y de la preocupación que existe entre los futuros egresados en administración, hemos determinado que la investigación tenga como objetivo el buscar cuales son los principales obstáculos a los que se enfrentan los egresados, esta investigación se realizará

en la ciudad de México y Área metropolitana, dividiendo la muestra en dos partes iguales, una para planteles públicos y la otra para planteles privados.

La importancia de esta investigación radica en que no hay información suficiente sobre este tema en particular y que los datos que arroje serán de suma importancia para todos los futuros profesionales de la administración, ya que con ello podrán darse cuenta de cuales son las debilidades y con ello tomar las medidas correctivas para así tener una visión más clara de la realidad.

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

ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO EN MÉXICO.

En el pasado al reclutamiento se le consideraba como un reflejo de la oferta y la demanda, regularmente el reclutamiento se llevaba a cabo en la entrada de la organización donde se concentraba una gran formación de solicitantes que buscaban trabajo de boca en boca se difundía la noticia de que la empresa requería empleado, para los trabajos que necesitaban de alguna capacidad o entrenamiento se utilizaba en ocasiones avisos o agencias privadas para conseguir candidatos, posteriormente los gobiernos organizaron las oficinas estatales o bolsas de trabajo para reclutar trabajadores.

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

PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

El proceso de reclutamiento incluye varios pasos a seguir:

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

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

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

Fuente de solicitantes.

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

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

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

En el caso de nuestro país, la promoción del personal se encuentra reglamentada por la Ley Federal del Trabajo, los empresarios tienen la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, teniendo por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general mejorar las aptitudes del trabajador.

Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para

desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente.

El los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta ley se establecerá la forma en que deberá acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.

Fuentes externas: las fuentes externas son numerosas y a continuación se mencionan las fuentes más frecuentemente utilizadas:

1. Anuncios:

- Periódicos (clasificados y desplegados).
- Revistas técnicas.
- Radio y televisión.
- Carteles.
- Internet.
- Directorio.

2. Agencias de empleo.

- Públicas, administradas y sostenidas por el gobierno (federal y estatal).
- Privadas, locales, nacionales o afiliadas.

3. Universidades y demás instituciones educativas.

- Grupos de egresados.
- Oficinas de colocación de alumnos o bolsas de trabajo.

4. Candidatos espontáneos.

- Directo en la empresa.
- Recomendación.

Anuncios.

La publicidad en periódico y en publicaciones comerciales y profesionales es un método de creación de fuentes de solicitantes. La publicidad es un importante elemento en cualquier estrategia de reclutamiento, simplemente por la necesidad de comunicar ampliamente el hecho de que existen vacantes. Tales publicaciones pueden tener factores a nivel local, regional, nacional o aun internacional, los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las

prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre como presentar la solicitud de trabajo, son la forma más común de solicitar empleados.

Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas o periódicos profesionales o en otras publicaciones apropiadas que aparezcan en áreas donde existan concentraciones altas de los expertos que se buscan, algunos anuncios son ciegos, es decir, no indican quien los a colocado. Esto permite al personal preaprobar a los solicitantes y eliminar rápidamente a los que no parezcan llenar los requisitos deseados, el defecto de los anuncios está en que no existe control de las respuestas obtenidas, es decir puede producirse una gran cantidad de solicitantes o por el contrario encontrar escasa respuesta.

Agencias de empleo.

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

Dichas agencias de empleo pueden dividirse en :

- públicas
- privadas

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

Las compañías informan a la agencia de sus requerimientos con cierto detalle a fin de que pueda realizar un trabajo de selección preeliminar, el mejoramiento de la eficiencia del candidato es obvio, su búsqueda disminuye considerablemente y sabe que las organizaciones a los cuales se les recomienda tienen plazas vacantes que necesitan sus habilidades generales. El empresario se también

beneficia; cuenta con una corriente de candidatos que se hayan activamente en busca de trabajo y que además han sido preseleccionados para los puestos vacantes.

Agencias de empleo públicas.

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

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

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

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

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

Para lograr los objetivos de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tiene asignadas las funciones de:

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

II. En materia de colocación de trabajadores.

- a) Encauzar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieran sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados, por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más idóneos.
- b) Autorizar y registrar, en su caso el funcionamiento de agencias privadas que se dediquen a la colocación de personas.
- c) Vigilar que las entidades cumplan las obligaciones que les impongan la ley, reglamentos y disposiciones administrativas de las autoridades laborales.
- d) Intervenir, en coordinación con las respectivas Unidades Administrativas de la Secretaría de Gobernación y la Secretaría de Relaciones Exteriores, en la contratación de los trabajadores nacionales que vayan a prestar un servicio al extranjero.
- e) Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores, entre la Federación y las Entidades Federativas.
- f) En general realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y previsión Social en esa materia.

Agencias de empleo privadas.

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

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

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

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

UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

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

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

RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA.

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

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

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

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

SELECCIÓN DE PERSONAL.

DEFINICIÓN.

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

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

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

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

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE EMPLEADOS.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, el proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

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

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

Los pasos a seguir en el proceso de selección son:

- i. Formas de solicitud.
- ii. Prueba.
- iii. Entrevista.
- iv. Examen físico.
- v. Verificación de referencias.
- vi. Aspecto ético.
- vii. Oferta limitada de empleo.
- viii. Decisión de empleo.

FORMA DE SOLICITUD.

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

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

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

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

Se ha llevado suficiente investigación para indicar que los estudios de la validez de la forma de solicitud por empresas individuales pueden dar como resultado una recopilación de datos mejorada y una selección de empleados más efectiva,

sin embargo se debe señalar que aunque algunos estudios examinan la utilidad general de los datos de antecedentes para predecir el éxito en el puesto parte de esa información se obtuvo en entrevistas y cuestionarios, así como la forma de solicitud.

PRUEBAS: DE IDONEIDAD Y PSICOLÓGICAS.

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

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

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

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

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

LA ENTREVISTA.

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

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

Aunque la obtención de datos tenga un propósito central, la mayoría de las entrevistas puede estar dedicada a dar información al solicitante, muchas empresas emplearan quizá la mitad de la entrevista en dar al solicitante información y la otra mitad para recibir información del solicitante.

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

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

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

Tipos de entrevistas por numero de participantes.

Se puede entrevistar a un solicitante mediante una serie de individuos o por un panel o comisión, todos los cuales están presentes a la vez, o el solicitante puede intervenir en una serie de diversos tipos de entrevistas.

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

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

Tipos de entrevista tecnica.

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

En la entrevista mixta los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas, la parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos, la parte

estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

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

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

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

EXAMENES FISICOS.

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

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

VERIFICACION DE REFERENCIAS.

La verificaciones de referencias consiste en constatar la información proporcionada por un solicitante o en obtener información adicional al

comunicarse con empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante, las verificaciones de referencia usualmente se hacen por teléfono.

ASPECTO TECNICO.

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

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

DECISIONES Y OFERTAS DE EMPLEO.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección, una vez que se a reclutado a los candidatos se debe tomar decisiones acerca de a quién se le ofrecerá el empleo y acerca de los términos de tal empleo, entonces se hacen las ofertas.

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

Aunque las decisiones acerca de ofertas de empleo y el empleo mismo son fases críticas del proceso de selección, en gran medida la calidad de tales decisiones será función de la calidad de la administración de los componentes precedentes de este proceso, se deben realizar procedimientos elaborados para lograr acuerdos de ofertas de empleo incluyendo la tasa inicial de contratación.

METODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

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

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

Al calificador se le presenta la lista y se le instruye que indique en cada una, la declaración que sea más descriptiva y la que sea menos descriptiva del individuo que está siendo calificado, en la lista anterior, la declaración "1" forma pareja con la declaración "3", en cuanto a la preferencia del calificador se refiere, similarmente la declaración "2", forma pareja con la declaración con respecto a las características indeseables originando que el calificador seleccione la declaración debido que describe al individuo y no debido a que suene un poco mejor o peor que la otra declaración, así pues el grado hasta el cual los prejuicios pueden influir en sus calificaciones se reduce a un mínimo, cuando sea usado el método de selección forzada se encuentra que se correlaciona más con la productividad que con factores subjetivos.

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

METODO JERAQUICO.

Se llama método jerárquico porque se requiere que el evaluador señale a los subordinados en forma de jerarquía, del mejor hasta el peor, este antiguo método tiene la ventaja de ser tan fácil de entender y de utilizar, siendo completamente natural que el evaluador piense en términos de jerarquías, una de las desventajas principales es la medición de las diferencias entre los rangos y entre diferentes evaluaciones de diversos jefes, es útil en la selección de personal y para establecer orden de méritos a través de comités para la administración de sueldos, en estas circunstancias se puede solicitar a cada miembro del comité que formule independientemente por orden jerárquico del mismo grupo de individuos, para luego promediar las listas.

METODOS TRADICIONALES.

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

1. Recomendaciones.

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

2. Cartas de referencia.

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

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

3. Referencias escritas.

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

4. Referencias orales.

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

5. Fisonomía.

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

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

6. Impresión personal.

Consiste en el juicio que se hace del candidato de la primera vez que se le ve, habiendo quienes lo califican de eficiente porque consideran que la primera impresión les basta para conocer a una persona, la simple apreciación puede ser

errónea pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.

7. La fotografía.

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

8. Curriculum vitae.

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

9. La escritura.

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

10. La entrevista.

Con este procedimiento pueden apreciarse muchos rasgos de personalidad, pero desde luego tampoco es fiable este método, por no profundizar en aspectos prácticos.

11. Periodo de prueba.

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

TÉCNICAS DE SELECCIÓN.

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

a) Recolección de informaciones sobre el cargo.

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

1. Análisis de cargo.

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

2. Aplicación de la técnica de incidentes críticos.

Consiste en la anotación sistemática de los criterios que los jefes directos deben hacer respecto a todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, los que producirán un mayor o menor desempeño en el trabajo, es técnica tiene como objetivo localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), en los futuros candidatos, obviamente tiene el inconveniente de fundamentarse preferencialmente en el arbitrio del jefe directo además es difícil definir exactamente lo que el jefe directo debe considerar como comportamiento deseable o indeseable.

3. Análisis del cargo en el mercado.

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

4. Análisis de solicitud del empleado.

Consiste en una verificación de los datos contenidos en la solicitud del empleado, llenados por el jefe directo, especificando los requisitos y las características que le candidato al cargo debe poseer, principalmente cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de solicitud del empleado deberá poseer campos adecuados donde el jefe directo pueda especificar esos requisitos y esas características, todo el esquema de selección se basará en esos datos.

5. Hipótesis de trabajo.

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

b) Elección de las técnicas de selección.

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

Las técnicas de selección se presentarán en cinco grupos:

1. Entrevista de selección:
 - Dirigidas (con guía)
 - No dirigidas (sin guías o libres)
2. Pruebas de conocimiento o de capacidad:
 - Generales (cultura general o de idiomas)

- Específicas (cultura profesional o de conocimientos técnicos).
3. Tests psicométricos:
 - de grandes aptitudes (generales y específicas).
 4. Tests de personalidad:
 - Expresivos (PMK)
 - Proyectivos (del árbol, Rorschach, TAT y SZONDI)
 - Inventarios (de motivación, de frustración y de intereses).
 5. Técnicas de simulación:
 - Psicodrama
 - *Role-playing*.

EL USO DE LOS TESTS PSICOLÓGICOS EN LA INDUSTRIA.

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

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

COMO SE DEFINEN LA APTITUD, LAS PUNTUACIONES DE LOS TESTS.

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

En la puntuación de un test de inteligencia que revela un I.Q., el test define realmente la aptitud de tal forma que se puede decir que la inteligencia es aquello que mide el test de inteligencia y que una puntuación de 100 es la que realiza una persona media.

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

UTILIDAD DE LAS PUNTUACIONES EN LOS TESTS EN LA SELECCIÓN.

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

Una puntuación mínima crítica es una guía mejor para seleccionar empleados que la elección de los que obtengan las puntuaciones más altas, la utilización de una puntuación mínima parte del hecho de que una cierta cantidad de una aptitud específica es un pre-requisito para la realización adecuada de un trabajo,

si una persona posee este mínimo de aptitud en el rasgo considerado, entonces la presencia de las cantidades suficientes de otras aptitudes puede llegar a ser aún más importante que un grado mayor que la aptitud específica, una puntuación mínima puede ser muy selectiva incluso cuando la correlación entre la valoración del mérito y la puntuación de un tests no sea muy alta.

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

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

NATURALEZA DE LAS APTITUDES HUMANAS.

Las aptitudes humanas que requiere casi cualquier clase de trabajo son numerosas y de varias clases, así como altamente específicas, ya que cada trabajo implica una serie de aptitudes o rasgos y que esta serie varía de trabajo a trabajo, algunas de estas aptitudes dependen de la experiencia, otras son bastante independientes de ella y dependen exclusivamente del buen desarrollo y de la herencia, por lo que es impracticable medir por separado cada aptitud

específica esencial para un tipo de trabajo, para la mayoría de los propósitos servirá una medida transversal de ciertas zonas de aptitud, un test psicológico ofrece con frecuencia un cuadro compuesto de una serie de aptitudes, además de ofrecer una medida compuesta de un número de funciones y puntuaciones iguales no indican aptitudes idénticas, para medir las distintas aptitudes existen diferentes tests, hay veces que los factores medidos están muy relacionados y los tests llegan a ser relativamente específicos, otros tests en cambio miden una zona amplia de aptitudes, existen tests para medir funciones influidas por el aprendizaje y otros para funciones congénitas o hereditarias, algunos tests se administran individualmente, otros se proyectan para ser administrados a grandes grupos simultáneamente.

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

Zonas de aptitudes humanas.

Las características humanas pueden dividirse en cuatro zonas generales:

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

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

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

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

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

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

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

Limitación de los “tests”

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

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

Los tests no pueden suministrar un método para conocer cómo los individuos difieren entre sí cuando solicitan un empleo. Aún cuando fuésemos capaces de seleccionar a los mejores aspirantes y colocarlos en los trabajos para los que estuviesen mejor adaptados, siempre quedarían problemas situacionales, no susceptibles de corrección por medio de un programa de tests para exigir todos los esfuerzos del mejor supervisor.

Un estudio mostró que los despidos de los empleados de oficina eran ocho veces más frecuentes por otros motivos que por la carencia de aptitudes específicas.

Aspectos de conducta tales como la falta de cuidado, la no cooperación, la pereza, las ausencias por causas distintas a enfermedad, la distracción, la falta de iniciativa, la falta de ambición y la falta de lealtad eran los motivos aducidos para el despido. Es evidente que muchas de estas conductas dependen de las actitudes y de la motivación, y han de corregirse por otros métodos que por la selección. Muchos de estos rasgos estaban influidos directamente por el estilo de dirección; la misma persona es capaz de mostrar estas conductas, así como sus opuestas, según la situación en que se encuentra y la dirección que recibe.

Incluso prescindiendo de los aspectos de relaciones humanas, y considerando solamente los posibles aumentos de aprovechamiento, existen limitaciones definidas a lo que pueden realizar los instrumentos selectivos.

Considerando la validez de los mejores test, y suponiendo que el 10 por 100 de los aspirantes resultara contratado, una mejora del 25 por 100 se considera óptima.

La necesidad de los supervisores observadores

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

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

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

El ascenso a través de las categorías.

El problema de ascender a los empleados a través de las diversas categorías de tareas conduce a todavía otras dificultades que las mencionadas anteriormente,

a menos que haya una apreciación adecuada de la necesidad de adaptar las personas y tareas.

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

Las aptitudes mentales.

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

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

"Tests" de inteligencia

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

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

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

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

$$CI = \frac{EM \times 100}{EC}$$

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

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

En general, el test de inteligencia es más adecuado para medir los niveles de aptitud de los niños en edad escolar y de los adultos con una mentalidad media o por debajo de la media; los test normales de inteligencia, son relativamente inadecuados, para diferenciar a los individuos muy superiores, ya que no son muy efectivos para distinguir a los hombres ingeniosos y creadores de los que aprenden rápidamente.

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

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

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

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

Usos industriales de los “tests” de inteligencia.

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

El test utilizado por una compañía se selecciona debido a su simplicidad de administración y no por su mérito particular; se ha hallado que el rendimiento en la mayor parte de las formas del trabajo de oficina muestra relaciones con las puntuaciones en tests de inteligencia. Es así como las aptitudes mentales se

correlacionan con todos los tipos de trabajo que requieren juicio, su conocimiento de la tarea y una comprensión de relaciones complejas.

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

Es importante por consiguiente, que el nivel de inteligencia esté relacionado con la complejidad de la tarea⁵. Para obtenerlos mejores resultados deben utilizarse más los tests individuales que los tests de grupo.

“Tests” de relaciones mecánicas.

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

La inteligencia de algunas personas las hace adaptadas a trabajar con máquinas, mientras que otras lo son para trabajar con temas verbales o personas.

Existen diversos tests de relaciones mecánicas, algunos son individuales y otros colectivos; la mayoría muestra una correlación bastante alta entre sí, de tal forma que la comprensión mecánica es un factor general. Estos tests están diseñados para determinar si una persona tiene comprensión de las funciones mecánicas.

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

selectiva, aunque la utilización de cualquiera de ellas sea más satisfactoria que no utilizar ninguna.

COORDINACIÓN MOTORA.

Diferencias entre aptitudes motoras.

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

Las funciones específicas de cada persona está compuesta por una combinación de aptitudes específicas distintas; por lo que nos e puede hablar de un aptitud motora en general.

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

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

Es así que las funciones de los tests deben seleccionarse con más cuidado que los mentales ya que las actitudes motoras son muy específicas; los tests individuales son sencillos y su administración no requiere una gran cantidad de tiempo, se obtiene rápido una buena muestra de aptitudes motoras; la mayor parte de los tests implican un equipo y deben aplicarse individualmente, pocos se han reducido a una realización de papel y lápiz y se pueden administrar a un grupo. El resultado se mide en un periodo de tiempo determinado.

“Tests” motores característicos.

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

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

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

Puede exigirse a una persona que gire, tan rápido como pueda, una pequeña manivela con la mano derecha y una grande con la izquierda. Cuando se quiere probar la aptitud, la tarea exigida no duplica normalmente ninguna forma de trabajo; cuanto más se parece el test a un tipo de trabajo, más se acerca a un test de realización.

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

Resultados típicos.

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

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

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

Algunas limitaciones.

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

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

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

RASGOS DE PERSONALIDAD.

La naturaleza de la personalidad

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

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

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

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

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

La medida de los rasgos de personalidad.

Los métodos para medir los rasgos de personalidad son tres:

1.- El método experimental.

- 2.- El procedimiento de valoración.
- 3.- El cuestionario.

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

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

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

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

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

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

Existen escalas para medir rasgos de personalidad; como rasgos aislados específicos:

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

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

MEDIDA DE LAS APTITUDES FÍSICAS SENSORIALES.

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

El significado de las diferencias sensoriales.

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

El sentido más importante es quizá el de la vista, es necesario determinar no sólo la capacidad visual en general, sino como se adapta la visión a un trabajo en particular.

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

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

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

El significado de las diferencias sensoriales.

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

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

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

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

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

POLITICAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

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

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

Hay dos grupos de políticas: mayores y menores. Las primeras se refieren a objetivos generales, a procedimientos y controles que influyen en la organización considerada en conjunto. Las menores abarcan relaciones dentro de un sector de la empresa y se refieren principalmente a cuestiones de detalle y procedimientos. Las políticas mayores abarcan de manera general casi todos

aspectos de la empresa: producción, métodos de financiamiento, estructura organizacionales, situación de las instalaciones, organización de ventas, personal, etc. Las políticas menores deben ser consecuencia de las mayores.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

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

- a) Políticas generales de la empresa. Son guías para la acción y bajo las cuales deben conformarse las demás políticas.
- b) Políticas administrativas. Establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
- c) Políticas operacionales. Para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
- d) Políticas funcionales. Gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados.

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

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

1. Políticas de provisión de recursos humanos:

- a) Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en que condiciones y como recoger (técnicas de reclutamiento para enfocar el mercado de recursos humanos) los recursos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización.
- d) Como integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y suavidad.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos:

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

- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

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

Las políticas de recursos humanos deben tener las siguientes características:

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

NIVEL DE PREPARACION

Aunque no existan por lo general leyes que obliguen a los empleadores a utilizar empleados no calificados, en ciertos países, por ejemplo, el gobierno ha buscado estimular a los no calificados a través de subsidios. Existen en la sociedad un grupo de personas cuya calificación para desempeñar un empleo es nula y por ende su proyección futura engendra muy pocas perspectivas. Es lo que podríamos denominar “desempleados estructurales”. Es difícil para ellos adaptarse a una vida de disciplina; generalmente estas personas no tienen una instrucción formal por encima de la primaria. Existen programas subsidiados por el gobierno, en colaboración con las empresas, en las que el gobierno aporta

financiación y las empresas proporcionan entrenamiento, accesoria y transporte hacia el trabajo. Por ejemplo, se hacen gastos para proveer a los empleados no capacitados de hábitos, de comidas a tiempo, de educación normas mínimas de higiene, previsión social y búsqueda de hábitos de disciplina, horas de trabajo y descansos definidos.

Respecto al trabajo se ha buscado una formación por etapas de preentrenamiento, entrenamiento y ayuda mientras se capacitan; y actividades de desarrollo, una vez calificados para una tarea normal. La ayuda proporcionada debe ser dosificada en forma adecuada a los efectos de su adaptación y en gran medida, de ella dependerá el éxito o fracaso en los programas. Otras variables comparadas con el éxito, diferentes de la ayuda, tales como motivación vigor, experiencia, educación, no son tan preponderantes en el entrenamiento.

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

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

CONOCIMIENTOS Y OTROS ANTECEDENTES

La investigación de los antecedentes de ejecutivos muestra que el grupo ejecutivo excede en gran medida a la población promedio en términos de logros

educativos. En un estudio de funcionarios ejecutivos jefes (CEOs)² de las quintetas corporacionales industriales más grandes y trescientos altos ejecutivos de aproximadamente cincuenta empresas grandes, la revista Fortune encontró que estos ejecutivos, en promedio, están altamente educados. El 28% se había graduado en la universidad y otro 18% había llevado a cabo estudios de postgrado. Un 24% adicional tenía grados de maestría, y otro 16% había obtenido un doctorado.

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

LAS ESPECIALIDADES

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

La especialidad es una unidad básicamente administrativa, que controlara las inscripciones de los estudiantes, así como la contabilidad de los créditos pagados por cada estudiante. Será la encargada de elaborar, en colaboración con los departamentos planes de estudio flexibles, de determinar el número de créditos necesarios y los departamentos donde deberán cursarse, tanto para obtener el grado en los niveles técnicos, como para los niveles de licenciatura.

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

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

Facilidad de palabra

La necesidad de gran facilidad de palabra descansa, cuando menos, en dos de las funciones primarias del papel del administrador. Debe ser capaz de utilizar hábilmente el lenguaje para comunicarse con los demás, y debe poder seleccionar y utilizar rápidamente un nuevo lenguaje. Si tiene facilidad de palabra, tal como se mide a través de la eficiencia académica, los “tests” de inteligencia o la fluidez de conservación, es probable que tenga también una elevada capacidad de aprendizaje y habilidad para las palabras nuevas. Las palabras son los principales instrumentos de las relaciones interpersonales. La facilidad de emplearlas es una buena característica para ser un administrador efectivo.

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

Competencia interpersonal

Por competencia Interpersonal no se entiende como la mera posesión de los atractivos sociales o la atención a la etiqueta. Cuando la situación exige estas habilidades, el individuo que carece de ellas se encuentra de hecho en problemas, pero esto no constituye más que rituales comunicativos altamente codificados. Si se presenta frente a todo lo que el reclutador posee, no necesita

hacer siquiera su primer viaje de reclutamiento. La competencia interpersonal requiere un grupo de habilidades y actitudes que no ceden fácilmente a la reducción de un ritual. El grupo incluye cuando menos. Sensibilidad hacia las personas, capacidad para establecer contacto, capacidad para escuchar, confianza en si mismo, paciencia y tolerancia; así como el poseer la cantidad y calidad de conocimientos necesarios para poder desempeñar adecuadamente un puesto administrativo.

La sensibilidad hacia las personas no es fácil, la gran mayoría de las personas son sinceras en su convicción de que son suficientemente sensitivas. Pues esto no es suficiente; el reclutador debe adelantarse tanto a sus candidatos como a los gerentes a quien sirve. Debe conocer sus necesidades e intereses casi antes de que ellos mismos lo conozcan; debe seleccionar sobre la marcha señales conductuales e interpretarlas con un elevado grado de precisión. El hombre promedio, incluso si tiene un título universitario, jamás ha progresado más allá de una aguda conciencia de sus propias necesidades e intereses. Se halla tan ensimismado en sus propios problemas que no puede ponerse en lugar de los demás, incluso si estos amenazan a sus intereses.

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

Aquellos que han aprendido a ser introspectivos en cierto grado encuentran estas afirmaciones útiles y estimulantes; aquellos que no han apreciado a

hacerlo suelen reaccionar fortificando sus defensas. La experiencia de la vida prepara a algunas personas para ser sensitivas. Un título universitario establece poca diferencia, y el entrenamiento no parece ser otra cosa que aumentar las habilidades existentes; un buen aspirante debe tener habilidad o aptitud, y el conocimiento propio de los sentimientos, prejuicios, necesidades y valores personales, para así tener el mejor índice de ambas y poder discernir sobre que la organización es el más adecuado para él, de acuerdo a sus intereses y necesidades propias de la organización, y de acuerdo a las necesidades y especificaciones del puesto.

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

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

La habilidad para escuchar parece lo suficientemente directa; existe en ella una cualidad de habilidad para la concentración y de disciplina de la atención que la

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

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

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

misma, o por el puesto que ocupe el individuo, así como por el trato que se le de dentro de la organización. Es decir, es el reflejo directo de la administración de la empresa.

La paciencia y la tolerancia son características de la capacidad para tratar con los inevitables equívocos con que deben contar los solicitantes para tolerar las demandas irrazonables de la organización, que muchas veces se presentan a los solicitantes por medio de administrativos que ocupan el puesto de reclutador, ya que hay veces que se carece de un reclutador dentro de la organización; esto depende del tamaño de la organización o del tipo de organización. Son características que no se deben olvidar durante el periodo de adaptación del individuo, si es que es contratado. Aunque sería recomendable que el individuo las tenga como parte inherente a él, sin caer en la pasividad e indiferencia por parte de él mismo si se pone demasiado en estas cualidades, o en la intransigencia si no se poseen, lo que hará más difícil su colocación en el mercado laboral.

El individuo solicitante debe ser capaz de tolerar con ecuanimidad muchos tipos de relaciones y convertirlos pacientemente en intercambios fructíferos, ya que esto no se halla sobre las habilidades técnicas sino que, en cierta medida, son parte de las capacidades y actitudes del individuo que pueden ser mejoradas en un tipo de clima administrativo adecuado.

Por consiguiente, el personal adecuado, la capacidad para la profundidad y el desarrollo personal son cuando menos, la base a partir de cual se busca y seleccionan los individuos que entraran a formar parte de la organización.

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

EL ENFOQUE DEL ADMINISTRADOR

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

RECOMPENSAS DE LA ADMINISTRACION

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

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

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

EL NUMERO Y LAS CLASES DE ADMINISTRADORES

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

RECLUTAMIENTO, SELECCION, COLOCACION Y PROMOCION DE ADMINISTRADORES.

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

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

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

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

debilidades, obteniendo experiencia o capacitación de las áreas en las que se requieran.

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

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

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

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

EVALUACION DE ADMINISTRADORES

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

colocarse los candidatos provenientes de fuera de la empresa antes de que pueda evaluarse su desempeño en el puesto determinado.

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

FACTORES SITUACIONALES QUE AFECTAN AL ADMINISTRADOR

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

Pero existen también muchos factores internos que afectan; incluyen por ejemplo, las metas, tareas, tecnología, estructura de la organización la oferta y demanda de administradores dentro de la empresa, el sistema de recompensas, y las diversas clases de políticas.

LA POLITICA DE COMPETENCIA ABIERTA

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

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

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

SELECCIÓN DE ADMINISTRADORES CLAVE EN EL EXTERIOR

Los administradores clave son aquellos que inician un programa y lo llevan a cabo hasta su terminación; aunque estos ejecutivos se pueden encontrar en todos los niveles de la organización, lo más probable es que se encuentre cerca de la cumbre de la estructura, o en ella. Puesto que los administradores subordinados tienden a reflejar las actitudes de sus superiores, su contribución a un programa puede con frecuencia adjudicarse a la inspiración de personalidades sobresalientes.

Habilidades y características personales que deben tener los administradores

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

Aunque muchos factores situacionales son importantes en la conducta administrada efectiva, los rasgos y características propias del administrador, son también de gran importancia para lograr el éxito. Ciertas investigaciones indican con bastante claridad que el éxito es mucho más probable si el administrador tiene ciertas características y ha obtenido alguna experiencia.

Aunque la presencia de ciertos rasgos contribuyen al éxito, no lo garantizan; las deficiencias importantes si garantizan casi seguramente el trabajo en los altos puestos administrativos.

Se han identificado cuatro habilidades en los administradores:

1.- Capacidad técnica.

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

2.- Capacidad humana.

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

3.- Capacidad conceptual.

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

4.- Capacidad de idear.

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

La importancia relativa de estas capacidades puede diferir para los niveles distintos de la jerarquía de la organización. Las capacidades técnicas son de mayor importancia a nivel de supervisión. Las capacidades humanas son útiles también en las interacciones frecuentes con subordinados, colegas y superiores; por otro lado, las capacidades conceptuales no son esenciales, por lo general para supervisiones de niveles superiores. Al nivel de administración media se reduce la necesidad de capacidades técnicas; las capacidades humanas son aún esenciales; crecen en importancia las capacidades conceptuales de idear y resolver problemas.

Al nivel de alta gerencia son valiosas las capacidades de crear soluciones de problemas, así como también las habilidades humanas, pero hay una necesidad relativamente reducida de habilidades técnicas.

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

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

Antes de examinar parcialmente la investigación de características administrativas se debe hacer un comentario acerca del carácter. No es probable que rasgos tales como honradez y confiabilidad diferencien a los administradores de los demás, o al administrador que logra más del que logra

menos éxito, dado que estos rasgos se encuentran en la mayoría de personas.

Sin embargo, la ausencia de tales características estará sumamente correlacionada con el fracaso en la mayoría, si no es que en todas las ocupaciones profesionales administrativas.

Las características más importantes son:

1.- El deseo de administrar.

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

2.- Comunicación.

Colocándose en el lugar del interlocutor; otra característica importante de los administradores es la habilidad de comunicarse mediante reportes escritos, cartas, alusiones y discusiones. La comunicación requiere claridad pero, además, exige la habilidad de ubicarse en el lugar del interlocutor; esa habilidad implica comprender los sentimientos de las otras personas y manejar los aspectos emocionales de la comunicación efectiva dentro de los grupos, que se logra con personas que están dentro de la misma unidad de organización.

Conforme se asciende en la organización, la comunicación entre los grupos se vuelve cada vez más importante, por que se realiza no sólo con otros departamentos sino también con grupos del exterior de la empresa: clientes,

proveedores, gobierno, la comunidad y por supuesto, los accionistas en el caso de las empresas de negocios constituidas como sociedades anónimas.

3.- Integridad y honestidad.

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

4.- Experiencia como administrador.

Una de las características más importantes para la selección es el desempeño anterior como administrador; es probable el pronóstico más confiable del desempeño futuro de un administrador. Por supuesto, la evaluación de la experiencia administrativa no es posible en la selección de supervisores de primera línea de entre los propios empleados, puesto que no han tenido; pero los logros anteriores son consideraciones importantes en la selección de administradores de nivel medio y superior.

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

DIFERENCIAS ENTRE LOS ADMINISTRADORES QUE TRIUNFAN Y LOS QUE FRACASAN.

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

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

Se ha encontrado también que la calidad de la universidad en que se gradúa una persona esta moderadamente relacionada con el éxito o con el sueldo.

Después de jerarquizar a las universidades como “por encima del promedio” y “debajo del promedio” en términos de requisitos de admisión y estándares académicos, se encontró que provenir de una universidad “por encima del promedio” era cierta medida predicativa del éxito en términos de sueldo.

MUJERES TRABAJADORAS Y EJECUTIVAS

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

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

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

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

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Obstáculos a los que se enfrentan los egresados de la UAM, UNAM, UNITEC y UVM de la carrera de administración al tratar de ingresar al mercado de trabajo.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

- H_{1.1} Si el nivel de preparación de los egresados de la carrera de administración de la UAM es el adecuado, entonces tendrán mayor posibilidad de ingresar al mercado laboral.
- H_{1.2} Si el nivel de preparación de los egresados de la carrera de administración de la UNAM es el adecuado, entonces tendrán mayor posibilidad de ingresar al mercado laboral.
- H_{1.3} Si el nivel de preparación de los egresados de la carrera de administración de la UNITEC es el adecuado, entonces tendrán mayor posibilidad de ingresar al mercado laboral.
- H_{1.4} Si el nivel de preparación de los egresados de la carrera de administración de la UVM es el adecuado, entonces tendrán mayor posibilidad de ingresar al mercado laboral.
- H_{2.1} Si el número de aspirantes a un determinado puesto es menor, entonces los egresados de la carrera de administración de la UAM tendrán mayores posibilidades de ingreso.
- H_{2.2} Si el número de aspirantes a un determinado puesto es menor, entonces los egresados de la carrera de administración de la UNAM tendrán mayores posibilidades de ingreso.

- H_{2.3} Si el número de aspirantes a un determinado puesto es menor, entonces los egresados de la carrera de administración de la UNITEC tendrán mayores posibilidades de ingreso.
- H_{2.4} Si el número de aspirantes a un determinado puesto es menor, entonces los egresados de la carrera de administración de la UVM tendrán mayores posibilidades de ingreso.
- H_{3.1} Si los requerimientos de las políticas empresariales para selección de personal a nivel administrativos son cubiertos por los egresados de la UAM entonces las posibilidades de ingreso son mayores.
- H_{3.2} Si los requerimientos de las políticas empresariales para selección de personal a nivel administrativos son cubiertos por los egresados de la UNAM entonces las posibilidades de ingreso son mayores.
- H_{3.3} Si los requerimientos de las políticas empresariales para selección de personal a nivel administrativos son cubiertos por los egresados de la UNITEC entonces las posibilidades de ingreso son mayores.
- H_{3.4} Si los requerimientos de las políticas empresariales para selección de personal a nivel administrativos son cubiertos por los egresados de la UVM entonces las posibilidades de ingreso son mayores.

METODO

En base a que el método utilizado fue el de autoselección, se determinó que los resultados obtenidos son representativos solo para la muestra, y no para toda la población.

Sujetos.

Institución	Frecuencia	Porcentaje
UAM	29	22.50
Unitec	31	24.00
UNAM	38	29.50
UVM	31	24.00
Total	129	100.00

La muestra tomada fue de 129 personas de 4 distintas universidades de la carrera de administración, de los cuales 29 fueron de la UAM con un 22.50%, de la Unitec tuvimos 31 sujetos con un 24%, de la UNAM fueron 38 personas con un porcentaje de 29.50% y de la UVM 31 encuestados con un 24%, arrojando un total de 129 encuestas para el 100%.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 20 años	17	13.30
21 años	27	21.10
22 años	14	10.90
23 años	13	10.20
24 años	16	12.50
Más de 24 años	41	32.00
Total	128	100.00

Para la muestra de las 129 personas las edades oscilan entre menores de 20 y mayores de 24 años, concentrándose un mayor porcentaje en los mayores de 24 años.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	65	50.40
Femenino	64	49.60
Total	129	100.00

En cuanto al género, la muestra se tomó prácticamente el 50% mujeres y 50% hombres, debido a que 64 sujetos son del sexo femenino y por otro lado, 65 son del sexo masculino.

Egreso	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 2001	20	16.30
2002	14	11.40
2003	75	61.00
2004 o más	14	11.40
Total	123	100.00

Respecto al año de egreso, se comprende entre los egresados antes de 2001 y los que egresarán después del 2004, ubicándose la mayoría en el año 2003, esto debido a que la encuesta se aplicó en el último año de la carrera.

Instrumento.

Los instrumentos utilizados para la presente investigación, nos referimos a cuestionarios que fueron de 30 preguntas donde incluían preguntas abiertas, específicas y de opción múltiple; estas encuestas se aplicaron en el transcurso de una semana, dentro de los planteles de cada una de las Universidades seleccionadas previamente para ésta investigación, mismas en las que se aplicó un criterio auto selectivo.

En el diseño del cuestionario se evitaron preguntas que sugirieran o insinuaran las respuestas, además de no hacer preguntas ambiguas.

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

Procedimiento.

Las encuestas se aplicaron de manera autoselectiva, se resolvieron dudas en cuanto a las preguntas del cuestionario, sin embargo existió un cuestionamiento recurrente respecto a las preguntas relacionadas al haber buscado empleo en los últimos seis meses.

Los cuestionarios se aplicaron durante un día por cada universidad, tanto en aulas como en pasillos, aprovechando el tiempo de receso de las clases, a fin de ubicar a los alumnos que estuvieran cursando el fin de la carrera.

Para los cruzamientos entre las preguntas del cuestionario se utilizó la prueba Binomial con aproximación a z para probar las diferencias.

Variable dependiente.

Posibilidades de ingreso al mercado de trabajo de los recién egresados de administración en la UAM, UNAM, UNITEC y UVM.

Es importante hacer notar que esta misma variable dependiente se esta manejando para las tres hipótesis planteadas.

Por “posibilidades de ingresar al mercado de trabajo” se entiende el obtener un puesto en el cual desempeñe actividades en las que pueda aplicar sus conocimientos como administrador

- a) Nivel de preparación de los egresados de administración.
 - Los planteles que imparten esta carrera deben contar planes de estudios actualizados, para lograr una mejor preparación académica de sus alumnos.

- b) Competencia existente entre los mismos egresados.
 - Se da en cuanto a conocimientos y situación económica.
- c) Políticas de selección de personal.
 - En ocasiones esta selección es un tanto elitista.
- d) Idiomas (grado de dominio).
 - Las empresas piden del 80 al 100%, comúnmente el idioma inglés, entre otros.
- e) Facilidad de palabra.
 - Se debe tener un buen dominio para entablar comunicación con otras personas.
- f) Conocimientos generales de la carrera de administración
 - Cada egresado debe dominar las herramientas básicas de la administración.

VARIABLES INDEPENDIENTES.

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

- a) Nivel de preparación de los egresados de administración.
 - Los planteles que imparten esta carrera deben contar con planes de estudios actualizados, para lograr una mejor preparación académica de sus alumnos.
- b) Competencia existente entre los mismos egresados.
 - Se da en cuanto a conocimientos y situación económica.
- c) Políticas de selección de personal.
 - En ocasiones esta selección es un tanto elitista.

En el nivel de preparación quedan contemplados los siguientes aspectos:

- a) Idiomas (grado de dominio).
 - Las empresas piden del 80 al 100%, comúnmente el idioma inglés, entre otros.
- b) Facilidad de palabra.
 - Se debe tener un buen dominio para entablar comunicación con otras personas.

- c) Conocimientos generales de la carrera de administración
 - Cada egresado debe dominar las herramientas básicas de la administración.
- e) Manejo de paquetes computacionales.
- f) Cultura general.
- g) Especialización en alguna área administrativa.

Control de variables extrañas.

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

Fuentes de invalidez interna:

La Historia y la Maduración, eventos que ocurren en el entorno o en el sujeto, quedan controladas al realizarse una sola aplicación del instrumento.

La Reactividad, sensibilidad de los sujetos ante la aplicación de un instrumento, queda controlada con una sola aplicación al no influir en una segunda aplicación.

La Instrumentación, cambios en los instrumentos o los calificadores que pueden producir variaciones en las mediciones, se controla al aplicar un solo instrumento por los mismos calificadores, realizándose un análisis de ítems en el instrumento, así como la obtención de el índice de confiabilidad.

La Regresión, efecto de una selección sobre la base de sus puntajes extremos, se controla al utilizar el universo de casos sobre los que se plantean las hipótesis.

La Selección queda controlada también al utilizar el universo de los casos.

La Mortalidad, abandono selectivo de sujetos, queda controlada al realizarse una sola aplicación del instrumento al universo de estudio.

La Interacción, confusión de efectos de la variable experimental, producida en algunos diseños de grupos múltiples, no se requirió controlar por no incluirse variables experimentales, sino que la variable independiente consistió en las características personales de los participantes.

Fuentes de invalidez externa:

No fue necesario controlar las fuentes de invalidez externa, porque el resultado del estudio no tenía como finalidad la generalización de los resultados a una población mayor que la estudiada.

RESULTADOS

		Nivel académico adecuado			
		Sí	No	Total	
¿Laboras actualmente?	Sí	57	18	75	4.388
	No	33	15	48	2.454
	Total	90	33	123	5.049
		2.424	0.348	2.344	

Como resultado del cruzamiento entre el nivel académico y la situación laboral, tenemos que, de las 57 personas que sí laboran y las 33 que no están laborando opinaron que el nivel académico sí es el adecuado, teniendo una diferencia significativa para la muestra de $z = 2.424$, $p < 0.05$.

De las 18 personas que laboran más 15 que no lo hacen externaron que el nivel académico no es el adecuado, no siendo su diferencia significativa para la muestra.

Entre los 57 que sí laboran y dijeron que el nivel académico es el adecuado y los 18 que piensan que su nivel de preparación no es el adecuado, reportan una diferencia significativa de $z = 4.388$, $p < 0.01$.

Entre los 33 que no laboran y opinaron que su nivel académico es el adecuado y los 15 que dicen tener un nivel académico no adecuado, reportan una diferencia significativa de $z = 2.454$, $p < 0.05$.

		Puesto ofrecido			
		Administrativo	Otros	Total	
Puesto solicitado	Administrativo	21	13	34	1.200
	Otros	2	4	6	0.408
	Total	23	17	40	0.791
		3.753	1.940	4.269	

Como resultado del cruzamiento entre el puesto solicitado y el puesto ofrecido, tenemos que, de las 34 personas que solicitaron puesto administrativo a 21 se les otorgó el puesto requerido, y a 13 un puesto diferente, no siendo significativa la diferencia.

De los 6 que solicitaron un puesto diferente del administrativo, a 2 se les otorgó un puesto administrativo y a 4 en otras áreas, no siendo significativa la diferencia.

Por otra parte, de los 23 que obtuvieron un puesto administrativo sólo 2 habían solicitado un puesto diferente, reportando entre ellos una diferencia significativa de $z = 3.753$, $p=0.01$.

De los 17 a los que se les ofreció un puesto diferente del Administrativo, 13 de ellos solicitaron un puesto administrativo y 4 en otras áreas, no siendo significativa la diferencia.

		Institución				Total
		UAM	UNITEC	UNAM	UVM	
Nivel académico	Sí	21	20	29	22	92
	No	8	7	9	9	33
	Total	29	27	38	31	125
		2.228	2.309	3.082	2.155	5.188

En cuanto a la percepción del nivel académico en las universidades sujeto de estudio, los encuestados consideraron lo siguiente: en la UAM 21 de 29 expresaron que su nivel de preparación es el idóneo, mientras que en la UNITEC 20 de 27 dicen tener un satisfactorio nivel académico, en tanto los de la UNAM

29 de 38 consideran apropiado el nivel escolar adquirido, por último en la UVM 22 de 31 sujetos afirman que es apropiado su nivel académico.

Tabla I
Nivel académico y situación laboral

		Nivel académico adecuado			
		Sí	No	Total	
¿Laboras actualmente?	Sí	57	18	75	4.388
	No	33	15	48	2.454
	Total	90	33	123	5.049
		2.424	0.348	2.344	

De la tabla anterior podemos observar que, cuando los sujetos ingresan al mercado laboral perciben que el nivel académico adquirido en su formación profesional, es el adecuado; mientras que los que aún no laboran consideran que no es el idóneo. Asimismo ambas percepciones son representativas para la investigación.

Tabla II
Puestos solicitado y ofrecido

		Puesto ofrecido			
		Administrativo	Otros	Total	
Puesto solicitado	Administrativo	21	13	34	1.200
	Otros	2	4	6	0.408
	Total	23	17	40	0.791
		3.753	1.940	4.269	

En la siguiente tabla se aprecia que, en su mayoría los puestos ofrecidos coinciden con los puestos solicitados, además de que su principal característica es que son de tipo administrativo.

Tabla III
Institución y percepción del nivel académico

		Institución				
		UAM	UNITEC	UNAM	UVM	Total
Nivel académico	Sí	21	20	29	22	92
	No	8	7	9	9	33
	Total	29	27	38	31	125
		2.228	2.309	3.082	2.155	5.188

Del total de la muestra de 125 sujetos, 92 consideran satisfactorio su nivel académico y 33 piensan que no lo es.

ANALISIS Y SUGERENCIAS

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

De acuerdo con los resultados obtenidos se observan hechos significativos como son: que la mayoría de los aspirantes a ocupar un nivel medio en las empresas, la mayoría se inclinan por el área administrativa, mientras que existen áreas en las que pocos son especialistas, como es en el caso de finanzas, donde observamos que hay poca demanda de trabajo. Por otro lado observamos a los aspirantes con especialidad en recursos humanos que estos rebasan la demanda ofrecida. Todo lo anterior trae como consecuencia que gran parte de los licenciados en administración con especialidad en alguna área se encuentren ocupando puestos en donde no aplican sus conocimientos al máximo.

En base a los resultados obtenidos se concluye que ninguna de las instituciones analizadas tiene un programa de idiomas adecuado y completo que llene las expectativas que se necesitan dentro del ámbito de globalización inminente con

otros países y que por lo tanto es un factor determinante que baja la competitividad de los individuos. Esto nos trae como reto el que nos preparemos lo más posible en el idioma porque es un factor decisivo en la competencia por el empleo.

Competencia

Otra variable que se estudio fue la competencia, para que los recién egresados de la carrera de administración se incorpore al mercado laboral.

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

En relación a lo mencionado con anterioridad, un alto porcentaje de los elementos que se presentan a ofrecer sus servicios son de universidades públicas, por lo que hace que la competencia sea mayor con los egresados de las instituciones privadas.

Hay que destacar que la mayoría de las universidades tanto públicas como privadas ofrecen la licenciatura de administración, es por ello que el número de aspirantes a un puesto es elevado. Todo lo anterior nos obliga a los administradores a prepararnos lo mejor posible, porque solo los más capaces serán los que logren colocarse en el puesto por el que compiten.

En esta investigación se observa una mayor aceptación y participación de las mujeres en los diversos ámbitos del desarrollo social, cultural y laboral del país, pero se debe tomar en cuenta que existen algunos sectores en los cuales no se ha dado totalmente. Puesto que, a pesar de los avances ideológicos que ha experimentado nuestra cultura, se sigue siendo altamente tradicionalistas. Otro punto que hay que tomar en consideración es el de la competencia de las

mujeres administradoras ya que por factores ideológicos se les paga menos que a los hombres y esto trae como consecuencia que los sueldos de los administradores sean menores.

CUESTIONARIO

- 1.-INSTITUCION EN QUE SE TITULO O VA A TITULARSE
UAMO UNITECO UNAMO UVMO
- 2.- EDAD-----
- 3.- SEXOMO FO
- 4.-AÑO DE EGRESO-----
- 5.- EL NIVEL ACADEMICO ADQUIRIDO EN LA CARRERA ES EL ADECUADO PARA INGRESAR AL MERCADO LABORAL.
SI, PORQUE? -----
NO, PORQUE ?-----
- 6.- EN EL PLANTEL DE DONDE EGRESASTE HAY BOLSA DE TRABAJO SIO NOO
- 7.- DOMINAS ALGUN IDIOMA SIONOOCUAL -----EN QUE PORCENTAJE-----%
- 8.- CONSIDERAS QUE TIENES FACILIDAD DE PALABRA .SIO NOO
- 9.-LABORAS ACTUALMENTESIONOO
- 10.- CUALES CONSIDERAS QUE SON LOS PRINCIPALES OBSTACULOS PARA INGRESAR AL MERCADO LABORAL.
TITULOINSTITUCION EDUCATIVAOCARRERAOMUCHA COMPETENCIAOOTROS
- 11.- A CUANTO ASCIENDEN TUS INGRESOS.-----
- 12.- ¿ESTAS TITULADO? SIO NOO
- 13.-HAS BUSCADO EMPLEO EN LOS ULTIMOS SEIS MESESSIO NOO
- 14.- ¿PORQUE HAS BUSCADO OTRO EMPLEO?
MAYOR INGRESOO AFINIDADADO SUPERACION PERSONALO OTROSO
- 15.-EL EMPLEO LO HAS BUSCADO EN: GOBIERNOO INICIATIVA PRIVADAOAMBOS O
- 16.- ¿QUE PUESTO SOLICITAS AL PEDIR TRABAJO ?-----
- 17.- ¿QUE SUELDO SOLICITAS AL PEDIR TRABAJO ?-----
- 18.- ¿QUE PUESTO TE OFRECEN ?-----
- 19.- ¿QUE SUELDO TE OFRECEN ?-----
- 20.- ¿SABES PORQUE TE ACEPTARON O NO EN EL EMPLEO?
EXAMENESO RECOMENDACIÓN PERFIL ADECUADOO EXPERIENCIAO POR SER EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD REQUERIDA POR LA COMPAÑÍAO
- 21.-TE HAN LLAMADO A ENTREVISTAS DE ALGUNA DE LAS EMPRESAS EN LAS QUE HAS SOLICITADO EMPLEO.
SI Y NO INGRESEO SI Y FUY ACEPTADOO NOO
- 22.-EL NIVEL QUE TIENES EN LA EMPRESA ES: EMPLEADOO SUPERVICIÓN O GERENCIA O DIRECCIÓN PROPIETARIOO CONSEJO OTROO
- 23.-TU PUESTO ES: PLANTAOEVENTUALO DE CONFIANZAO
- 24.-EL EMPLEO LO HAS BUSCADO EN: PERIODICOO INTERNETO AGENCIA DE EMPLEODIRECTO EN LA EMPRESAO DIRECTORIOO OTROSO CUALES-----
- 25.- ¿QUÉ TIEMPO TIENES BUSCANDO EMPLEO?
MENOS DE SEIS MESESO SEIS MESES A UN AÑO MÁS DE UN AÑO O
- 26.- ¿CRES QUE POR LA INSTITUCION EDUCATIVA DONDE ESTUDIASTE TENGAS UNA MAYOR PROBABILIDAD DE INGRESAR AL MERCADO DE TRABAJO? SIO NOO
- 27.- ¿CRES TENERL LA CAPACIDAD NECESARIA PARA EL PUESTO SOLICITADO? SIONO
- 28.- ¿CUANDO NO SE TIENE LA EXPERIENCIA NECESARIA, TENDRIAS TEMOR DE PERDER EL TRABAJO? SIO NOO
- 29.- DE SER ACEPTADO EN EL PUESTO SOLICITADO, REALIZARIAS UN BUEN TRABAJO POR: LEALTADO SATISFACCIONO
- 30.- CUANDO HAS SIDO ACEPTADO EN UNA EMPRESA, TU PRINCIPAL MOTIVO ES EL DE GANAR DINERO:
¿SI, PORQUE ?-----
¿NO, PORQUE? -----

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.

reforma.com -- Universidades - Microsoft Internet Explorer provided by American Express

LAS MEJORES UNIVERSIDADES

En su misión de formar a las nuevas generaciones de profesionales, las instituciones de educación superior se disputan el prestigio y ponen a prueba su excelencia académica. La encuesta de las **Mejores Universidades 2002**, realizada por REFORMA a estudiantes, profesores y empleadores, presenta los rankings, carrera por carrera, de **72 instituciones de la Zona Metropolitana**, en las 16 disciplinas con mayor demanda.

La encuesta fue realizada entre marzo y julio del 2002 y comprende un total de 9 mil 164 entrevistas a alumnos, profesores y empleadores. Los promedios del ranking reflejan las evaluaciones a más de 30 aspectos académicos, extracurriculares y de financiamiento en escalas del 0 al 10, donde 10 es la calificación más alta.

En las tablas se presentan los resultados de cada población encuestada y un **promedio ponderado** en el que se da un peso de **30 por ciento** a la valoración interna y un **70 por ciento** a la reputación o valoración externa. Los rankings están dados por esta última estimación.

CONTINUAR

¿Nos interesa tu opinión? Producción de Grupo Reforma: Alejandra Moreno, Cecilia Rodríguez, Eduardo Ragozo y Esteban Saldaña reforma.com

© Derechos reservados, año 2002

Done Internet

reforma.com -- Universidades - Microsoft Internet Explorer provided by American Express

LAS MEJORES UNIVERSIDADES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS nd: no disponible

	A	P	PE	E	PROM
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey CCM (ITESM)	8.3	9.4	9.0	9.3	9.1
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	8.0	9.0	9.0	9.2	8.9
Universidad La Salle A.C. (ULSA)	8.4	8.8	8.3	9.0	8.7
Universidad Iberoamericana A.C. (UIA)	8.4	8.1	8.2	9.0	8.5
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM-CU)	8.1	8.6	8.1	8.5	8.3
Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán	8.2	8.5	7.8	8.7	8.3
Universidad Intercontinental (UIC)	8.4	8.6	7.6	8.9	8.3
Universidad Anáhuac del Norte	8.2	8.9	7.9	8.6	8.3
Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Texcómico (UAM)	7.8	8.7	8.0	8.4	8.2
Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco (UAM)	8.2	8.3	8.0	8.3	8.2
Escuela Bancaria y Comercial (EBC)	8.6	8.6	7.7	8.3	8.2
Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAM)	7.6	8.7	8.1	8.2	8.1
Universidad del Valle de México A.C. Campus Tlalpan (UVM)	8.2	7.9	7.1	8.6	7.9
Universidad Tecnológica de México, Campus Marina (UNITEC)	7.1	7.5	7.3	8.6	7.8
Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco	nd	nd	6.4	8.8	7.6
Instituto Tecnológico Tlaxtepanista	nd	nd	6.8	8.1	7.5
Instituto de Estudios Superiores del Colegio Holandés	nd	nd	6.0	8.6	7.3
Escuela Comercial Cámara de Comercio S.C.	nd	nd	6.5	7.8	7.2

¿Nos interesa tu opinión? A. Alumnos P. Profesores PE. Profesores externos E. Empleadores PROM. Promedio

Producción de Grupo Reforma: Alejandra Moreno, Cecilia Rodríguez, Eduardo Ragozo y Esteban Saldaña reforma.com

© Derechos reservados, año 2002

Done Internet

UVM

Universidad del Valle de México Plantel Tlalpan

Disciplina: Administración

Grado: Licenciatura

Duración: 9 semestres

Horario(s): Matutino y vespertino

ADMINISTRACIÓN

Ven a prepararte para destacar como ejecutivo en el mundo de los negocios globales

Las empresas más importantes de México y el mundo requieren profesionistas de primer nivel para sus puestos clave. Conviértete en uno de ellos estudiando la carrera de Administración en la UVM. Prepárate para dirigir, planear, organizar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de las mejores empresas nacionales e internacionales.

Prepárate para...

- Definir objetivos, resolver problemas y tomar decisiones.
- Formular estrategias, programas y proyectos con máxima eficiencia.
- Ser un líder íntegro, con una educación de nivel internacional y con responsabilidad social.
- Desarrollar tu personalidad creativa y emprendedora.
- Tener visión para encaminar a las empresas a direcciones productivas y globalizadoras.

Desarrollate en...

- Empresas públicas y privadas en las áreas gerenciales de administración general, recursos humanos, relaciones públicas y mercadotecnia, entre otras.
- La Banca comercial o de inversión, en casas de bolsa, aseguradoras, etc.
- Empresas comerciales como ejecutivo de compras o en las áreas de importación o exportación.
- Empresas manufactureras y de servicios en las áreas de planeación estratégica, investigación de mercados, desarrollo organizacional y calidad total.
- Despachos, consultorías independientes y en instituciones educativas y de investigación.

Planea, organiza y desarróllate en el mundo de las más importantes empresas nacionales e internacionales.

PERFIL DE INGRESO

ADMINISTRACIÓN

1. - **ACADÉMICO:** Egresado del nivel medio superior con un promedio mínimo de 7 (siete) y conocimientos básicos de inglés y cómputo.
2. - **PERSONALIDAD:** Objetiva, organizada, líder, creativa y con gran sentido de responsabilidad.
3. - **INTERÉS:** Por mejorar continuamente y asumir retos.
- 4.- **HABILIDADES:** De análisis, síntesis, toma de decisiones, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, negociación, razonamiento verbal y numérico.
5. - **ACTITUDES:** De servicio, emprendedor, innovador, prospectivo y con sentido ético.

ADMINISTRACIÓN

Área de Identidad Universitaria

Asignaturas	Créditos
Desarrollo Comunitario	4
Desarrollo Emprendedor	6
Formación Profesional, Cultura y Arte	4
Principios de la Persona	6
TOTAL DE CRÉDITOS:	20

Área Básica Profesional

Asignaturas	Créditos
Fundamentos de Administración	8
Fundamentos del Proceso Contable	6
Matemáticas Aplicadas	4
Estadística	6
Introducción al Estudio del Derecho	6
Proceso Administrativo	6
Sistemas de Registro	6
Derecho Mercantil	6
Fundamentos de Microeconomía	6
Organización y Métodos	6
Costos para la Toma de Decisiones	8
Fundamentos de Macroeconomía	6
Matemáticas Financieras	8
Dirección de Empresas	6
Derecho Laboral	6
Informática Aplicada a la Administración	8
Bases Teórico Metodológicas de la Investigación	6
Administración de Compras y Abastecimientos	6
Administración de la Producción	6
Informática Avanzada en Administración	6
Taller de Administración de la Producción	9
Investigación de Operaciones I	8
Administración del Factor Humano I	8
Administración del Factor Humano II	8
Mercadotecnia	8
Administración de Ventas	8
Teoría de los Presupuestos	6
Derecho Fiscal	6
Estudio de los Estados Financieros	6
TOTAL DE CRÉDITOS:	193

Área de Especialización Profesional

Asignaturas Obligatorias	Créditos
Metodología de la Investigación en Ciencias Económico Administrativas	4
Plan de Mercadotecnia	8
Administración de Crédito y Cobranzas	6
Administración Financiera a Corto Plazo	6
Gestión de Negocios	8
Auditoría Administrativa	6
Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión	8
Ética Profesional en Administración	4
Dirección de Relaciones Laborales	6
Planeación Estratégica	6
Seminario de Logística Administrativa	8
Créditos de las asignaturas optativas que el estudiante debe cursar:	40
TOTAL DE CRÉDITOS:	108

Asignaturas Optativas	Créditos
Seminario de Casos Empresariales y Simulación de Negocios	8
Seminario Avanzado del Comercio Internacional	8
Desarrollo Organizacional	6
Gestión de la Calidad en el Servicio	8
Técnicas de Negociación	6
Liderazgo de Excelencia	8
Estadística Inferencial	6
Investigación de Mercados I	6
Investigación de Mercados II	8
Distribución	8
Publicidad Integral	8
Legislación del Comercio Internacional	6
Mercadotecnia Electrónica	6
Seminario de Innovación de Nuevos Productos	8
Innovación Tecnológica para la Producción	6
Sistema de Manufacturas	6
Administración Financiera a Largo Plazo	6
Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal	6
Capacitación y Desarrollo de Competencias Laborales	6
Administración de Seguridad e Higiene	6
Administración de Sueldos y Salarios I	8
Comunicación Organizacional	8
Sistemas Financieros Mexicanos e Internacionales	6
Administración Pública	6
Estrategias de la Administración por Calidad	8
Micro, Pequeña y Mediana Empresas y Desarrollo de Franquicias	6
Negocios Internacionales	8
Asesoría y Consultoría Administrativa	6
Seminario de Temas Contemporáneos I	6
Seminario de Temas Contemporáneos II	6
Seminario de Temas Contemporáneos III	6
Seminario de Temas Contemporáneos IV	6
Seminario de Temas Contemporáneos V	6

Área de Desarrollo Integral

Asignaturas	Créditos
Desarrollo Comunitario	4
Desarrollo Emprendedor	6
Formación Profesional, Cultura y Arte	4
Principios de la Persona	6
TOTAL DE CRÉDITOS:	20

Asignaturas Optativas	Créditos
Cultura Física	4
Desarrollo Docente	6

Total de Créditos del Plan de Estudios:366

UAM

La Universidad Autónoma Metropolitana ofrece 59 planes de licenciatura en sus tres Unidades Académicas.

¿Qué requisitos necesitas para ingresar a la UAM?

Haber concluido íntegramente, con **promedio mínimo de 7.0, los estudios de nivel medio superior**, antes del inicio de clases del trimestre solicitado (requisito de escolaridad). Debes estar seguro que cumplirás con este requisito, ya que el Reglamento de Estudios superiores de la UAM no admite excepciones.

Resultar seleccionado a través del desempeño obtenido en el examen de selección. Los Consejos Divisionales de la Universidad Autónoma Metropolitana determinan, además del cupo disponible para cada licenciatura, los criterios mínimos de desempeño en el examen para seleccionar a sus alumnos.

De los turnos

El **turno matutino** funciona aproximadamente de las 7:00 a las 15:00 hrs.

El **turno vespertino** funciona aproximadamente de las 14:30 a las 22:00 hrs.

El **turno único** funciona aproximadamente de las 7:00 a las 22:00 hrs. Dentro de este horario se programan, para los alumnos de primer ingreso, las actividades académicas en el turno matutino o vespertino, de acuerdo con los recursos disponibles.

Los **cambios de turno** sólo proceden cuando el cupo lo permite

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA División de Ciencias Sociales y Humanidades

Licenciatura en Administración

Título: Licenciado o Licenciada en Administración

PLAN DE ESTUDIOS

I. OBJETIVO GENERAL

Formar un administrador general capacitado técnicamente en los conocimientos de la práctica profesional; proporcionándole los elementos teóricos de la Administración y de las Ciencias Sociales que le permitan un análisis estratégico de los procesos sociales que inciden en la actuación profesional que desempeñará en las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- 1.- Ubicar el estudio de la Administración en el campo de las Ciencias Sociales, al considerarla como un fenómeno social históricamente determinado, que da lugar al establecimiento de relaciones y prácticas sociales específicas.
- 2.- Estudiar las organizaciones públicas, privadas y del sector social en los contenidos temáticos del Plan de Estudios.
- 3.- Fomentar el análisis estratégico de las organizaciones, realizando el estudio de los elementos teóricos que buscan explicar su desarrollo y crecimiento.

II. ESTRUCTURA DEL PLAN DE ESTUDIOS

1. PRIMER NIVEL: TRONCO GENERAL

a) Objetivo:

Que el alumno y la alumna desarrollen una visión multidisciplinaria que les permita reconocer, analizar y comprender los problemas sociales y humanísticos contemporáneos.

b) Trimestres: Cuatro (I, II, III y IV)

c) Unidades de enseñanza-aprendizaje:

CLAVE	NOMBRE	OBL/OPT	CREDITOS	HORAS TEORIA PRACTICA
225019	Pensamiento Social Contemporáneo	OBL.	8	4
225020	Historia Moderna y Contemporánea de México	OBL.	8	4
225021	Conocimiento y Argumentación	OBL.	8	4
229238	Teoría de las Clases Sociales I	OPT.	8	4
229240	Teoría de las Clases Sociales II	OPT.	8	4
222402	Sustantiva I: Antropología Social General	OPT.	8	4
222405	Sustantiva VI: Cultura	OPT.	8	4

TOTAL DE CREDITOS EN ESTE NIVEL 48 mín.

d) Optativas del Tronco General.

Las Optativas del Tronco General podrán ser cualquier UEA de la siguiente lista:

1. CIENCIAS SOCIALES.

CLAVE	NOMBRE	OBL/OPT	CREDITOS	HORAS TEORIA PRACTICA
229311	Introducción a la Sociología	OPT.	8	4
229302	Teoría Sociológica Clásica I	OPT.	8	4
229303	Teoría Sociológica Clásica II	OPT.	8	4
229238	Teoría de las Clases Sociales I	OPT.	8	4
229240	Teoría de las Clases Sociales II	OPT.	8	4
222402	Sustantiva I: Antropología Social General	OPT.	8	4
222405	Sustantiva VI: Cultura	OPT.	8	4
222401	Teoría Antropológica en México	OPT.	8	4
229277	Introducción a la Ciencia Política	OPT.	8	4

2. HUMANIDADES.

CLAVE	NOMBRE	OBL/OPT	CREDITOS	HORAS TEORIA PRACTICA
225480	Literatura Hispanoamericana. Siglo XX	OPT.	8	4
225484	Narrativa Mexicana. Siglo XX	OPT.	8	4
225555	Literatura Española (Narrativa) Siglo XX	OPT.	8	4
225384	Introducción a la Filosofía	OPT.	8	4
225399	Filosofía de la Historia	OPT.	8	4
225546	Teoría del Conocimiento I	OPT.	8	4
225394	Estética I	OPT.	8	4
225421	Lenguas Indígenas de México	OPT.	8	4
225419	Introducción al Lenguaje	OPT.	8	4
225420	Introducción a la Lingüística	OPT.	8	4
229003	Historia Económica, Política y Social de México I	OPT.	8	4
225501	Técnicas de Investigación Histórica	OPT.	8	4
225500	Introducción a la Historia	OPT.	8	4
225503	Geografía Histórica	OPT.	8	4
225013	Historia Mundial Económica, Política y Social I	OPT.	8	4
225014	Historia Mundial Económica, Política y Social II	OPT.	8	4
225015	Historia Mundial Económica, Política y Social III	OPT.	8	4
225009	Teoría Social I	OPT.	8	4
225010	Lógica y Metodología	OPT.	8	4
225422	Etnolingüística	OPT.	8	4

3.- ECONOMICO-ADMINISTRATIVA.

CLAVE	NOMBRE	OBL/OPT	CREDITOS	HORAS TEORIA PRACTICA
224185	Introducción a la Economía	OPT.	8	4

2. SEGUNDO NIVEL: TRONCO BASICO PROFESIONAL

a) Objetivo:

Que el alumno y la alumna adquieran un conjunto básico de conocimientos teóricos y prácticos de Administración y de las áreas de las Ciencias Sociales.

b) Trimestres: Diez (I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX y X)

c) Unidades de enseñanza-aprendizaje:

CLAVE	NOMBRE	OBL/OPT	CREDITOS	HORAS TEORIA PRACTICA
229197	Sociología del Trabajo	OBL.	8	4
213016	Matemáticas I	OBL.	8	4
223021	Matemáticas Apl. a la admón.	OBL.	8	4
224182	Taller de Cómputo I	OBL.	8	4
224144	Economía Política I	OBL.	8	4
221143	Derecho I	OBL.	8	4
223244	Estadística I	OBL.	8	4
223245	Estadística II	OBL.	8	4
224145	Economía Política II	OBL.	8	4
221171	Política Económica I	OBL.	8	4
221142	Teoría de la Organización I	OBL.	8	4
213246	Estadística III	OBL.	8	4
221144	Teoría de la Organización II	OBL.	10	4
224146	Macroeconomía	OBL.	8	4
221170	Formación del Estado Moderno	OBL.	8	4
224147	Microeconomía	OBL.	8	4
221146	Derecho II	OBL.	8	4
221147	Información Financiera	OBL.	8	4
221145	Teoría de las Decisiones I	OBL.	10	4
221173	Taller de Cómputo II	OBL.	8	4

229196	Sistema Político Mexicano	OBL.	8	4
221149	Derecho III	OBL.	8	4
221150	Contabilidad Administrativa	OBL.	10	4
221148	Teoría de las Decisiones II	OBL.	10	4
221172	Política Económica II	OBL.	8	4
221152	Producción I	OBL.	8	4
221153	Finanzas I	OBL.	8	4
221151	Mercadotecnia I	OBL.	8	4
221155	Recursos Humanos I	OBL.	8	4
221156	Producción II	OBL.	8	4
221157	Finanzas II	OBL.	10	4
221154	Mercadotecnia II	OBL.	10	4
221159	Recursos Humanos II	OBL.	10	4
221161	Finanzas III	OBL.	10	4
221158	Mercadotecnia III	OBL.	10	4

TOTAL DE CREDITOS EN ESTE NIVEL.....307

3. TERCER NIVEL: AREA TERMINAL

a) Objetivo:

Que el alumno y la alumna cuenten con los elementos de carácter teórico, analítico e instrumental que les permitan conocer problemas reales en administración e incidir en su solución.

b) Trimestres: Tres (X, XI y XII).

c) Unidades de enseñanza-aprendizaje:

CLAVE	NOMBRE	OBL/OPT	CREDITOS	HORAS TEORIA PRACTICA
221160	Seminario de Investigación I	OBL.	20	4
221162	Seminario de Desarrollo Organizacional I	OBL.	8	4
221163	Seminario de Investigación II	OBL.	20	4
221168	Control de Gestión	OBL.	10	4
221165	Seminario de Mercadotecnia	OBL.	8	4
221166	Seminario de Desarrollo Organizacional II	OBL.	8	4
221167	Seminario de Investigación III	OBL.	20	4
221164	Planeación Estratégica	OBL.	10	4

221169	Seminario de Finanzas	OBL.	8	4
--------	-----------------------	------	---	---

TOTAL DE CREDITOS EN ESTE NIVEL.....112

III. DISTRIBUCION DE CREDITOS

PRIMER NIVEL(TRONCO GENERAL).....48
(mín.)

SEGUNDO NIVEL (TRONCO BASICO PROFESIONAL)307

TERCER NIVEL(AREA TERMINAL)
.....112

TOTAL.....467
(mín.)

IV. NUMERO DE CREDITOS QUE SE PODRAN CURSAR POR TRIMESTRE:

El número normal y máximo de créditos que podrán cursarse por trimestre es: en el I, 33 y 33; del II al III; 33 y 42; en el IV, 43 y 52; en el V, 35 y 45; en el VI, 34 y 44; en el VII, 44 y 54; del VIII al IX, 36 y 46; en el X, 48 y 58; y del XI al XII, 46 y 56, respectivamente.

V. REQUISITOS PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION:

1. Haber acreditado un mínimo de 467 créditos.
2. Acreditar la comprensión de un idioma a elegir entre: Inglés, Francés, Alemán o Italiano.
3. Haber cumplido con el Servicio Social de acuerdo con el Reglamento de Servicio Social a Nivel Licenciatura de la UAM.

VI. DURACION PREVISTA PARA LA CARRERA:

La duración prevista de la carrera es de 12 trimestres.

UNAM
Asignaturas del Plan

Clave	Nombre	Tipo	Créditos	Periodo
1001	PRODUCCION	Optativa	8	0
1002	MERCADOTECNIA INTERNACIONAL	Optativa	8	0
1003	ADMON.DEL CREDITO Y LA COBRANZA	Optativa	8	0
1004	ADMON.DE LAS RELACIONES PUBLICAS	Optativa	8	0
1005	CAPACITACION DE PERSONAL	Optativa	8	0
1008	SEMINARIO DE INVESTIGACION	Optativa	0	0
1100	INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION	Obligatoria	12	1
1101	INTRODUCCION A LA CONTADURIA	Obligatoria	12	1
1102	INTRODUCCION A LA INFORMATICA	Obligatoria	8	1
1103	DINAMICA SOCIAL	Obligatoria	8	1
1104	MATEMATICAS BASICAS	Obligatoria	8	1
1200	PROCESO ADMINISTRATIVO	Obligatoria	12	2

Objetivos del Plan

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

OBJETIVOS

EL ESTUDIANTE, AL FINALIZAR SUS ESTUDIOS DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION SERA CAPAZ DE: - ACTUAR CON CONCIENCIA DE LA FUNCION QUE DEBERA DESEMPEÑAREN LA SOCIEDAD PARA CONTRIBUIR A SU DESAROLLO ECONOMICO-SOCIAL Y DE LA OBLIGACION DE DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES DENTRO DEL MARCO DE LA ETICA Y DEL DERECHO - COMPRENDER LA REALIDAD ECONOMICA, SOCIAL, POLITICA Y

CULTURAL EN QUE OPERAN LAS ORGANIZACIONES Y LA INTERINFLUENCIA ENTRE ESTAS Y DICHA REALIDAD. - DIAGNOSTICAR Y PROPONER ALTERNATIVAS DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS QUE SE PRESENTAN EN LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS DE LAS ORGANIZACIONES. - TOMAR DECISIONES ADMINISTRATIVAS BASADAS EN UN PROCESO LOGICO

PERFIL DEL EGRESADO

SE PRETENDE QUE EL RECIEN EGRESADO POSEA SOLIDOS CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACION GENERAL QUE PUEDA APLICAR A DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS Y LAS DIFERENTES FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES, ASI COMO ACTITUDES DE LIDERAZGO Y HABILIDADES DE DIRECCION, TAMBIEN SE BUSCA QUE CUENTE CON CONOCIMIENTOS SOBRE AREAS ESPECIALIZADAS QUE, AUNADAS A LOS CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACION GENERAL, LE PERMITAN DESEMPEÑARSE SATISFACTORIAMENTE EN LAS AREAS DE MERCADOTECNIA, PERSONAL, PRODUCCION, FINANZAS, COMPRAS, ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

REQUISITOS

1.- HABER TERMINADO LOS ESTUDIOS DEL BACHILLERATO. 2.- OBSERVAR LO SEÑALADO PARA EL EFECTO EN LA LEGISLACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FUNDAMENTACION

NUESTRA SOCIEDAD, AL IGUAL QUE CUALQUIER OTRA, ESTA INMERSA DENTRO DEL FENOMENO DE LA ORGANIZACION, ES DECIR, SE ENCUENTRA ORGANIZADA Y FUNCIONA A TRAVES DE UN NUMERO DE ORGANIZACIONES, TODAS LAS QUE REQUIEREN DE LA ADMINISTRACION PARA EL LOGRO DE SUS FINES; SIENDO NUESTRA SOCIEDAD UNA ECONOMIA MIXTA, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DEBERA EMPLEAR ESTA AL SERVICIO DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y DE LAS EMPRESAS PRIVADAS.

UNITEC

Perfil del Egresado

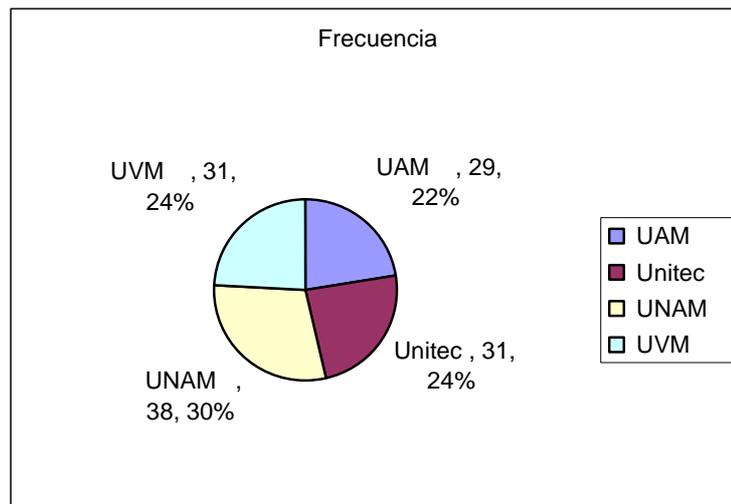
Los administradores de UNITEC se caracterizan por una sólida formación técnica combinada con bases humanísticas que les permiten desempeñarse exitosamente en el ámbito profesional.

Plan de Estudios:

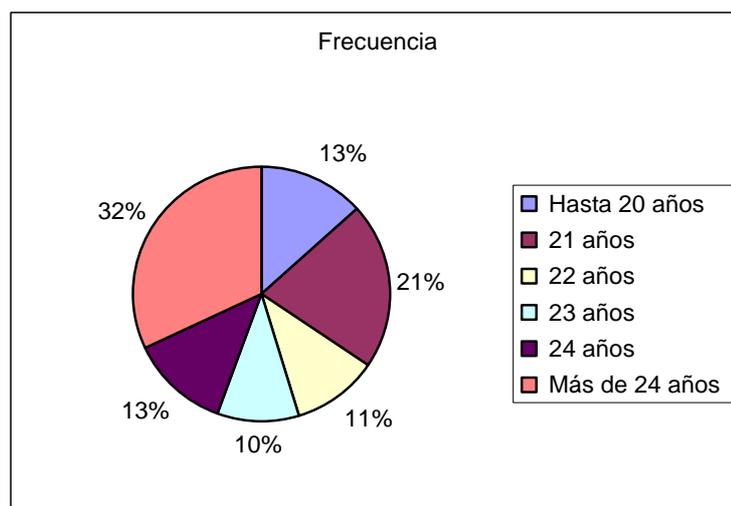
1	intensivo	9	3
2	Tradicional	12	4
3	Plan Anterior a Septiembre de 1999	9	3

Anexo C

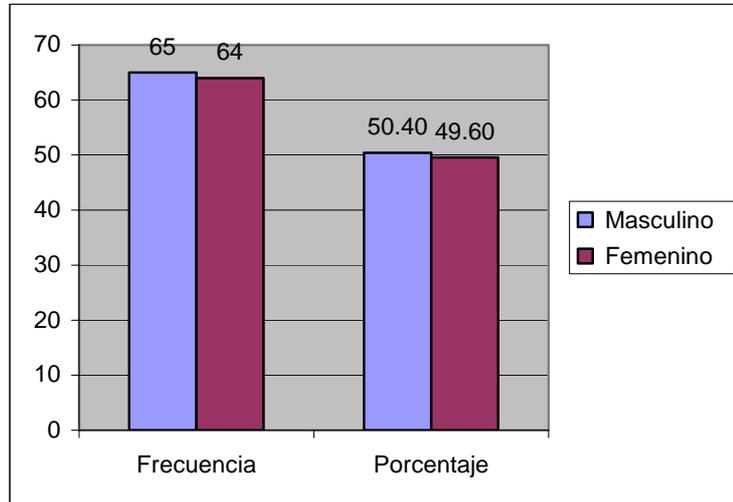
1.- SE ENCUESTO A 129 PERSONAS DE CUATRO UNIVERSIDADES, DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION, DOS FUERON PUBLICAS Y DOS PRIVADAS ESTO CON EL FIN DE COMPARAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS INSTITUCIONES.



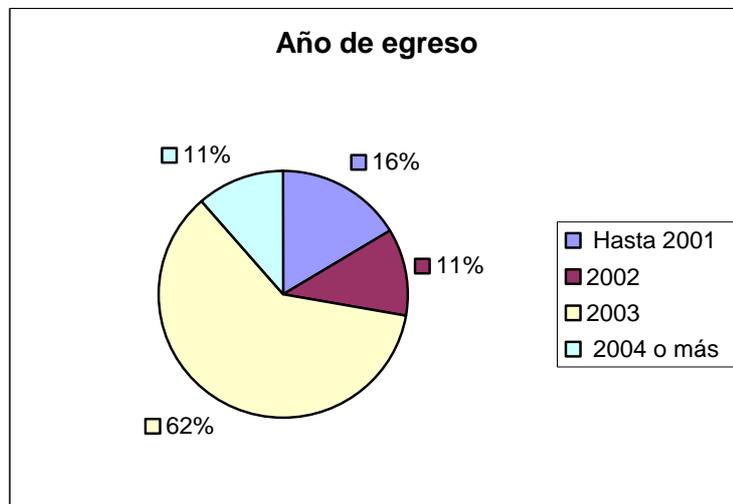
2.- LA EDAD DE LOS ENCUESTADOS OSCILA ENTRE LOS VEINTE Y VEINTICUATRO AÑOS, TENIENDO UNA MAYOR CONCENTRACION DE ENCUESTADOS MAYORES DE VEINTICUATRO AÑOS.



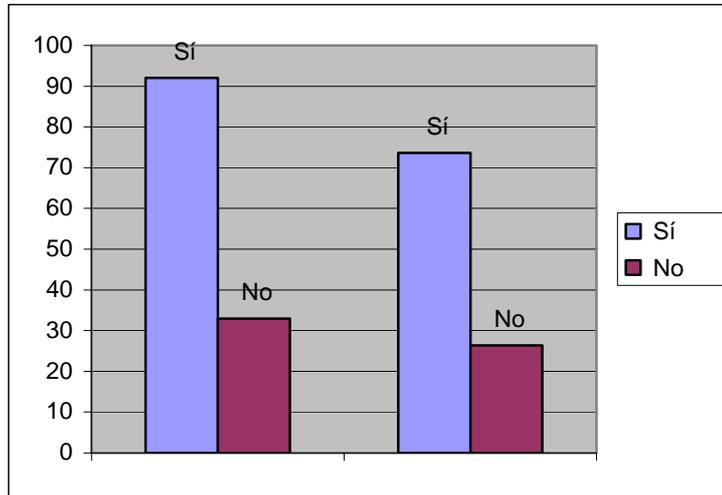
3.- EN CUANTO AL GENERO OBTUVIMOS UN RESULTADO CASI DE IGUALDAD, YA QUE SE ENCUESTO AL 50.40% DE HOMBRES y 49.60% DE MUJERES.



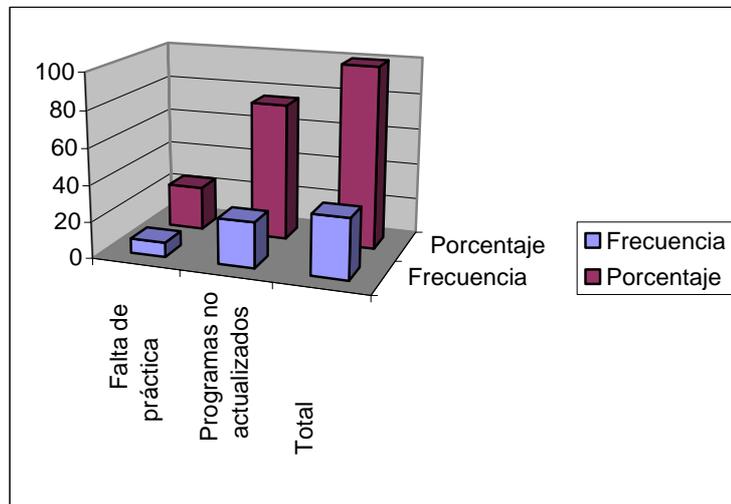
4.- EN ESTA PREGUNTA OBTUBIMOS EL DATO DE EL AÑO DE EGRESO DE LOS ENCUESTADOS, EN SU MAYORIA ES EN EL AÑO 2003.



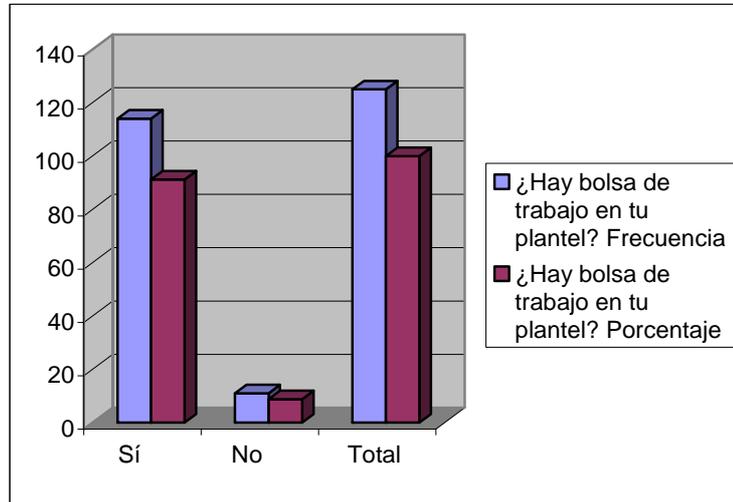
5.- DE LOS ENCUESTADOS EL 73% CONSIDERA QUE EL NIVEL ACADÉMICO DE SU INSTITUCION ES EL ADECUADO PARA INGRESAR AL MERCADO LABORAL.



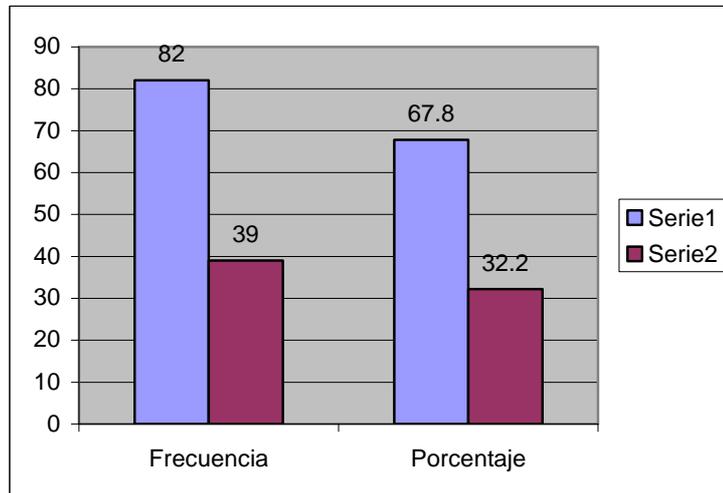
6.-EN ESTA RESPUESTA NOS DAN EL MOTIVO POR EL CUAL CONSIDERAN, QUE ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA INGRESAR AL MERCADO LABORAL.



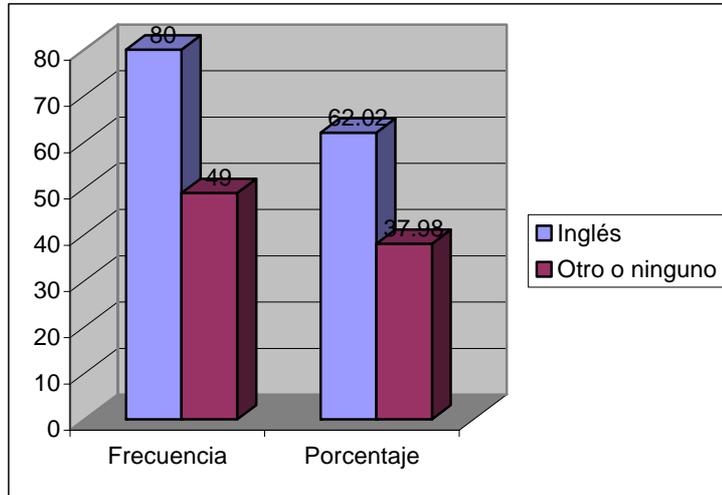
7.- EN ESTA PREGUNTA NOS DA INFORMACION PARA SABER SI LAS INSTITUCIONES DONDE APLICAMOS LAS ENCUESTAS CUENTAN CON BOLSA DE TRABAJO.



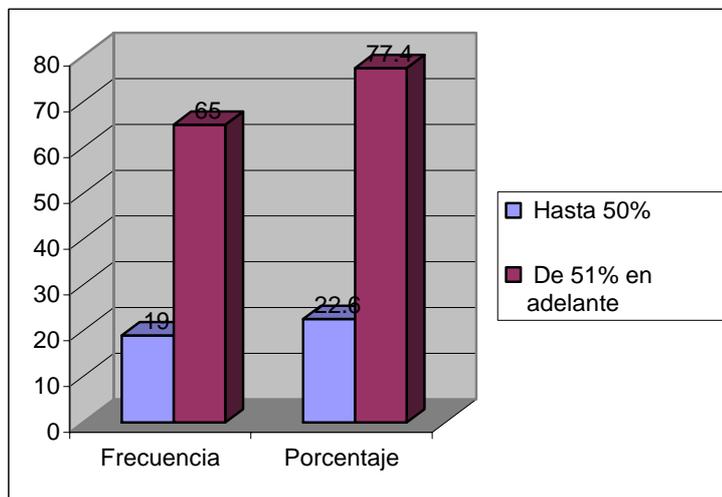
8.- ESTA PREGUNTA SE REFIERE A QUE SI LOS ENCUESTADOS DOMINAN ALGUN IDIOMA Y EN QUE PORCENTAJE.



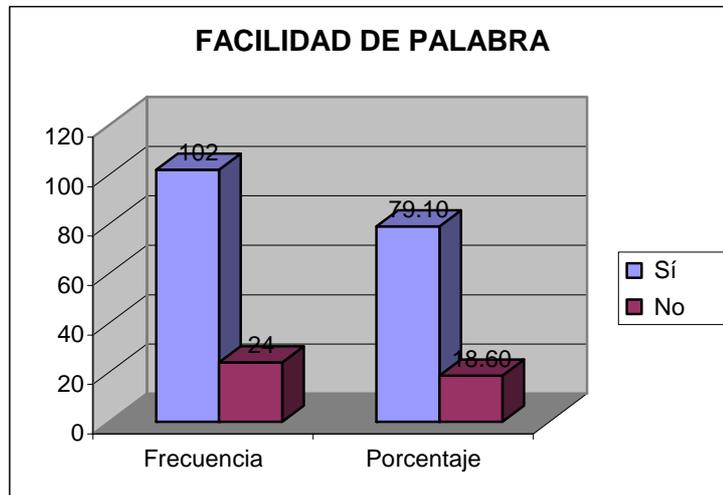
9.- EN ESTA RESPUESTA NOS INDICA QUE IDIOMA.



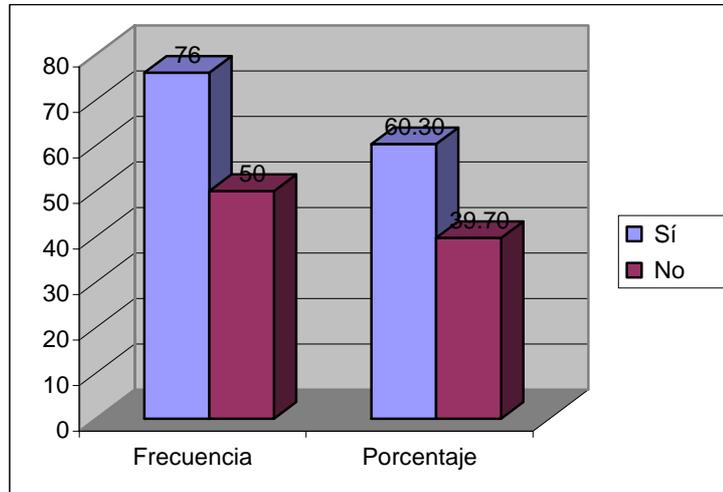
10.- EN ESTA RESPUESTA NOS INDICA EL PORCENTAJE DEL DOMINIO DEL IDIOMA.



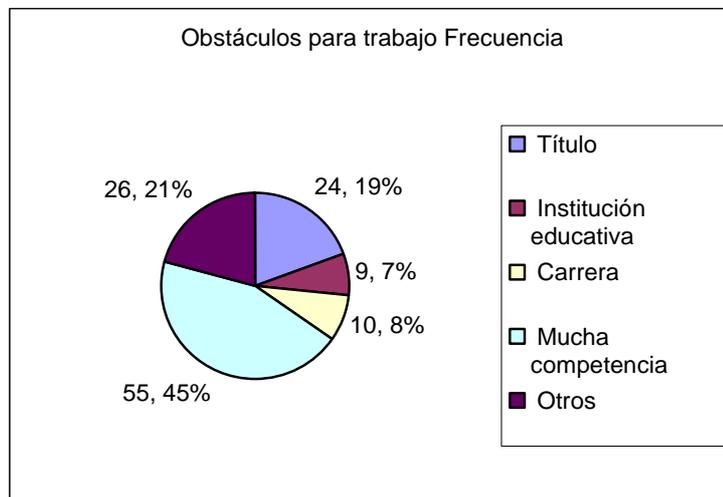
11.- EN ESTOS RESULTADOS NOS DA LA INFORMACION SOBRE LA HABILIDAD DE FACILIDAD DE PALABRA.



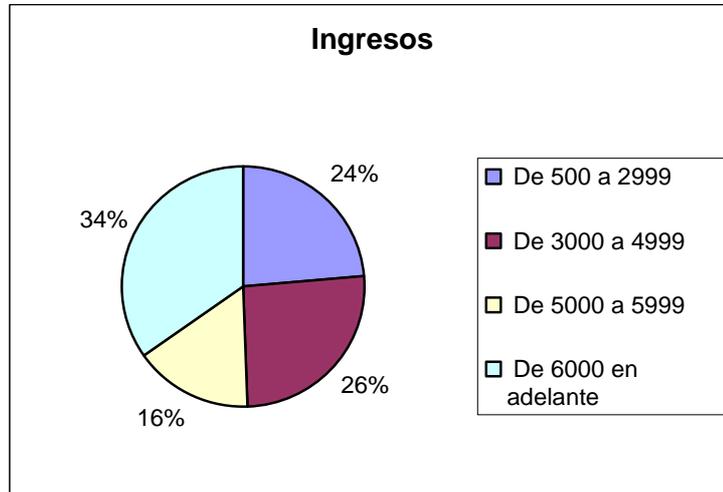
12.- EN ESTE GRAFICO NOS DA INFORMACION DE LOS QUE LABORAN ACTUALMENTE.



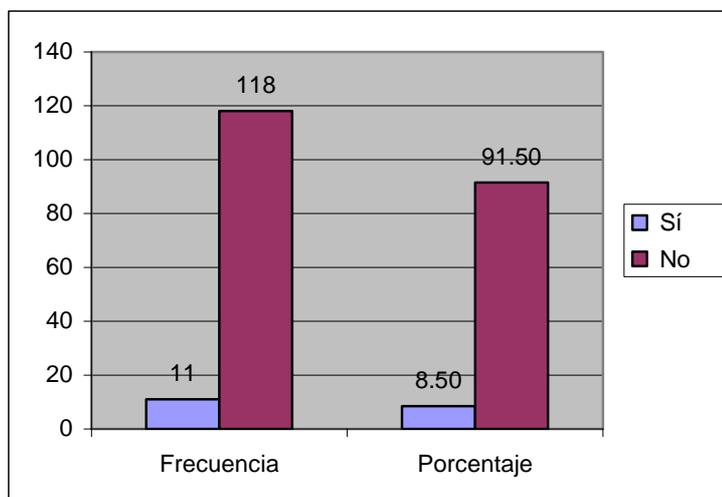
13.- AQUÍ SE ENUNCIAN LOS PRINCIPALES OBSTACULOS PARA INGRESAR AL MERCADO LABORAL.



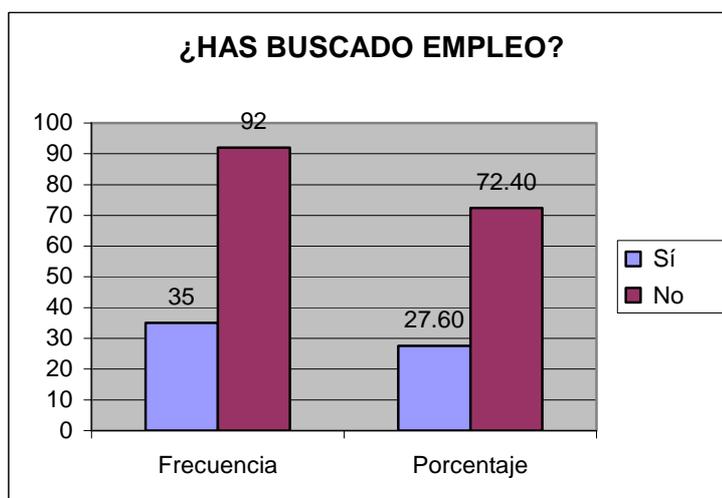
14.- EN ESTE GRAFICO VEMOS LOS INGRESOS DE LOS ENCUESTADOS.



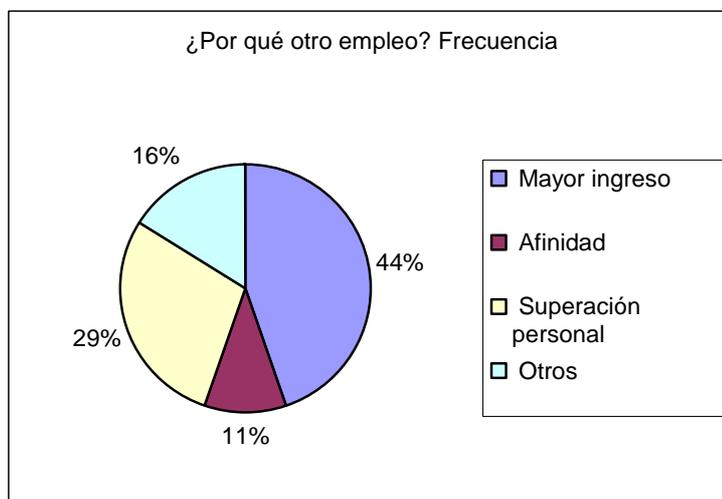
15.-PORCENTAJE DE ENCUESTADOS TITULADOS.



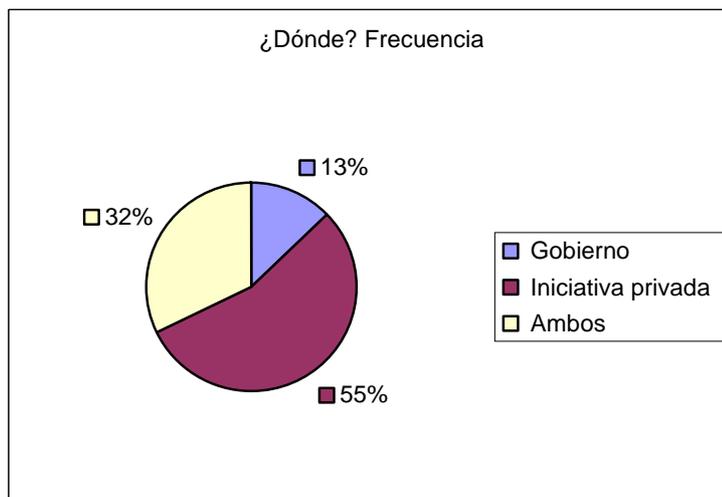
16.- EN ESTE GRAFICO NOS INDICA SI LOS ENCUESTADOS HAN BUSCADO EMPLEO.



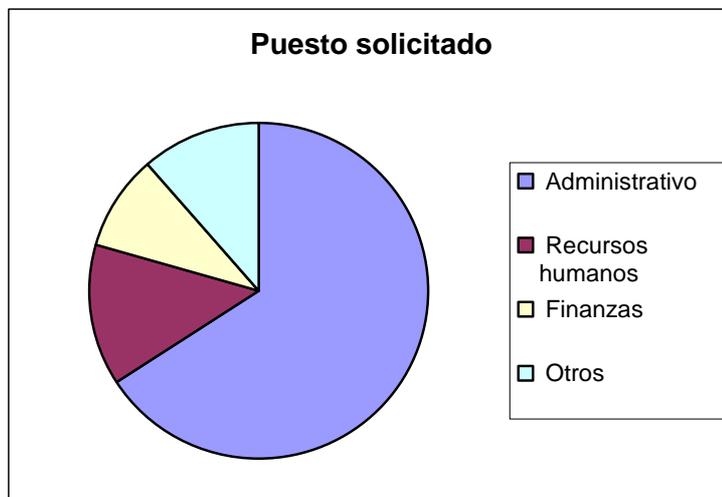
17.-¿PORQUE HAS BUSCADO OTRO EMPLEO?



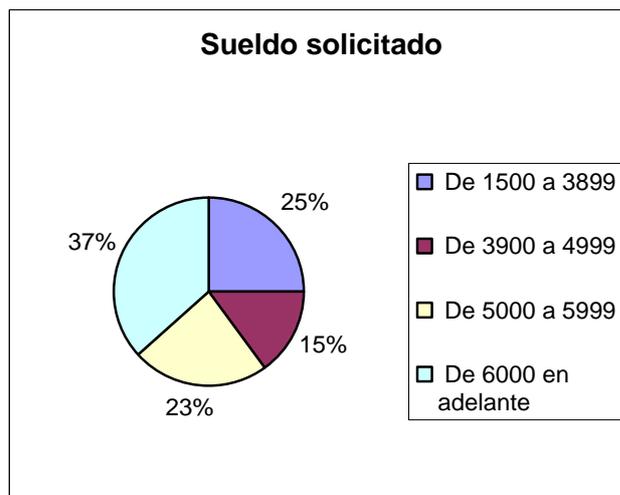
18.- ¿DONDE SE HA BUSCADO EL OTRO EMPLEO?



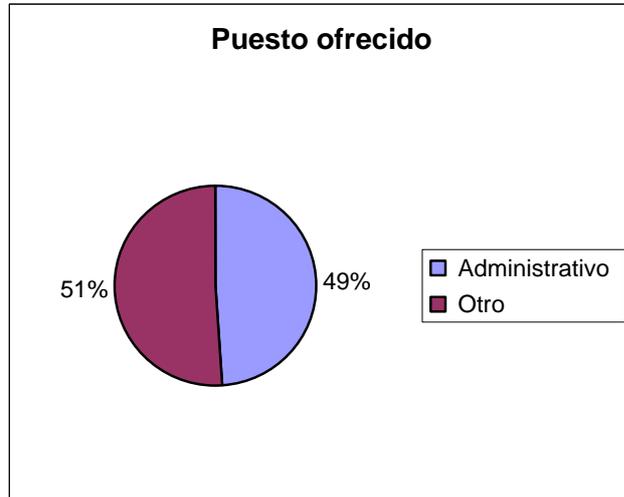
19.- ¿QUE PUESTO SOLICITA AL PEDIR EMPLEO?



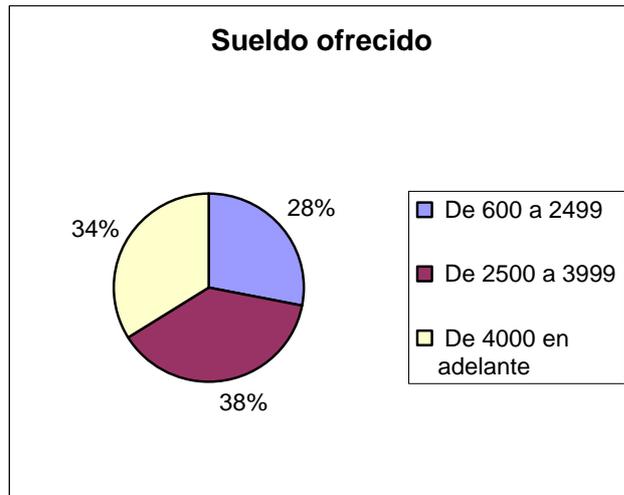
20.- ¿QUE SUELDO SOLICITA?



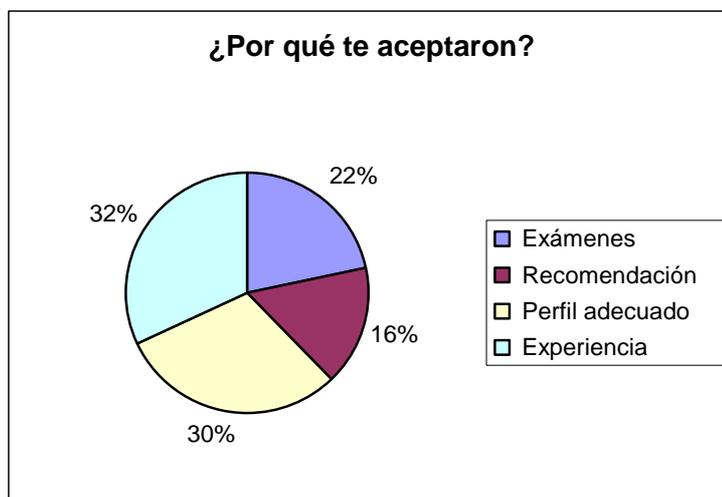
21.-PUESTO OFRECIDO



22.-SUELDO OFRECIDO.



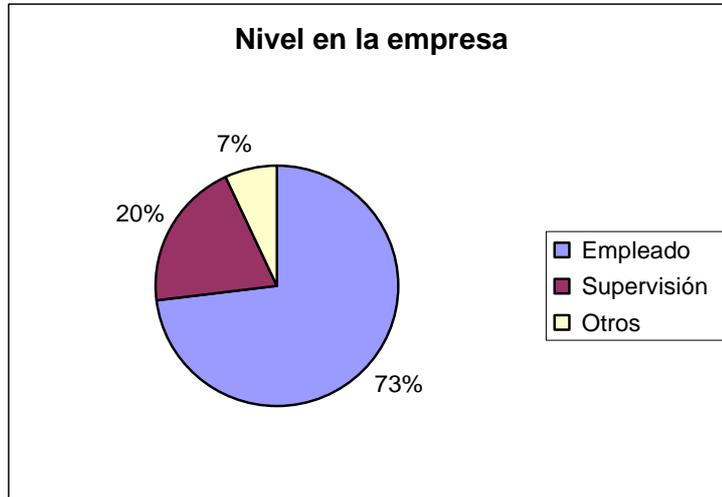
23.-¿PORQUE TE ACEPTARON?



24.- ¿TE HAN LLAMADO HA ENTREVISTAS?



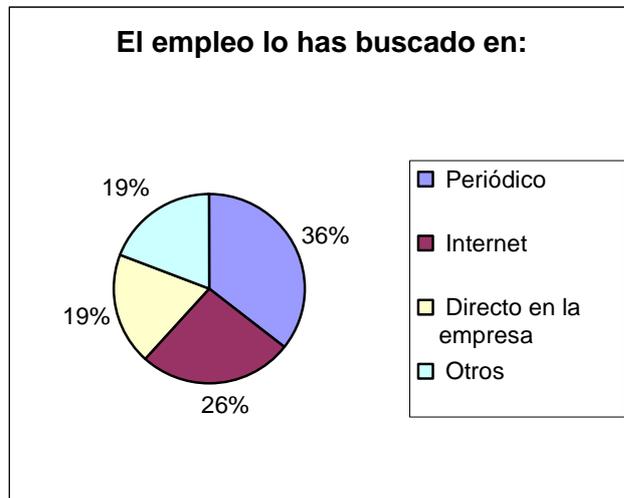
25.- NIVEL EN EL QUE ESTAS EMPLEADO.



26.- TU PUESTO ES



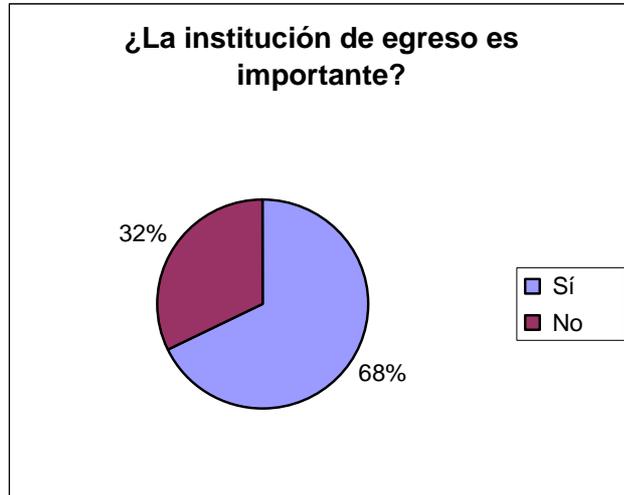
27.- EL EMPLEO LO HAS BUSCADO EN:



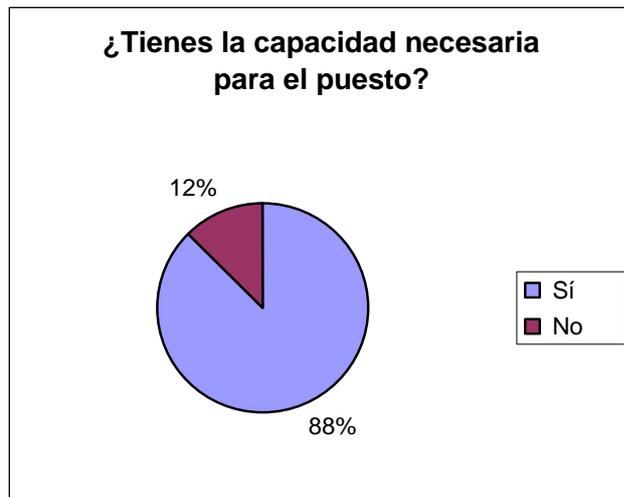
28.- ¿QUE TIEMPO TIENES BUSCANDO EMPLEO?



29.-LA INSTITUCION DE DONDE INGRESASTE ES IMPORTANTE



30.- ¿TIENES LA CPACIDAD SUFICIENTE PARA TU TRABAJO?



31.- ¿TEMES PERDER EL TRABAJO POR FALTA DE EXPERIENCIA?



32.- REALIZARIAS UN BUEN TRABAJO POR:



NOTAS A PIE DE PAGINA

- 1.- Werther Williams B. Jr./Davis Keith. "Administración de personal y recursos humanos. pp. 90.
- 2.- Op. cit. French Wendell L. "Administración de personal", pp 248.
- 3.- Ibid, pp. 245.
- 4.- Op. cit. Hawk, Rogenotas r H "Reclutamiento y selección de personal", pp. 43.
- 5.- Cit. por, Filippo, Edwin B. "Principios de administración de personal" McGraw-Hill, 1978, pag. 38.
- 6.- Wendell L, French; "Administración de personal, desarrollo de recursos humanos" Limusa, México, 1991, pag 293.
- 7.- Castrejon Medina, et al. "Planeación y modelos universitarios, ANUIES, México, 1975, pag.18.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aaker, David y George S. Day. Investigación de mercados. 2a. Edición, McGraw-Hill, México, 1991.
- Aburto Jiménez, Manuel, Administración por calidad. Editorial continental, México, 1970.
- Bellows, Roger. Psicología del personal en la industria y los negocios. Diana, México, 1970.
- Castrejón Medina et. al. Planeación y modelos universitarios. ANUIES, México, 1975.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. McGraw-Hill, México, 1988.
- Chruden, Herbert J. Administración de personal. 2ª. Edición, México, 1977.
- Cohen, Blanco C. Cómo seleccionar al personal. Limusa, México, 1975.
- Davis, Nestron. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill, México, 1991.

- Drucker, Peter. El administrador eficaz. 2ª. Edición, Sudamericana, Argentina, 1979.
- Dunnette, D. Marvin et. al. Psicología industrial. Trillas, México, 1979.
- Faverge, Jean Marie. El examen de personal y el empleo de tests. Herder, Barcelona, 1976.
- Hawk H. Roger. Reclutamiento y selección de personal. Técnica, Buenos Aires, 1974.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración de personal. Iberoamérica, México, 1986.
- Lawshe, H. Charles. Pruebas psicotécnicas en la selección de personal. Colección: La empresa y el hombre, coordinación, Miguel Siguan, Rialp, España, 1963.
- Lucas Ortueta, Ramón de. Técnicas de dirección de personal. 5ª. Edición, Limusa, México, 1988.
- Maier, Norman R. F. Psicología industrial. Colección, la empresa y el hombre, coordinación, Miguel Siguan, Rialp, España, 1965.
- Maristany, Jaime. Empleo y desarrollo de personal. SAIC y AID, Buenos Aires, 1972.
- McFarlan, Dalton E. Administración de personal, teoría y práctica. FCE, México, 1972.
- Michaud, Ives Albert Lucien. La dirección del personal. Herder, Barcelona, 1981.
- Olea, Ismael. La formación y selección de personal en la empresa. 2ª. Edición, Deusto, España, 1974.
- Parker, Willard E. Técnicas de dirección de personal. Hispano europea, España, 1976.
- Perego, Luigi. La valoración del personal. Hispano europea, España, 1976.
- Pigors, Paul Y Myers, Charles A. Administración de personal. CECSA, México, 1982.
- Rivera Soler, Ricardo A. Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal. Limusa, México, 1968.

- Rodríguez Estrada, Mauro. Psicología de la organización. 2ª. Edición, Trillas, México, 1985.
- Rodríguez Sahún, Tomás. La dirección de personal. 2ª. Edición, Deusto, España, 1975.
- Spiegel R., William, et. al. Dirección de personal, McGraw-Hill, E. U., 1964.
- Stoner, James. Administración. Prentice Hall, Hispanoamérica, México, 1984.
- Wendell I., French. Administración de personal, desarrollo de recursos humanos, Limusa, México, 1991.
- Werther, William B. Dirección de personal y recursos humanos. McGraw-Hill, México, 1982.
- Werther, William, Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos. 3ª. Edición, McGraw-Hill, México, 1991.
- Yoder, Dale. Manejo de personal y relaciones industriales. CECSA, México, 1977.