

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA**

✓ CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

✓ LIC. ADMINISTRACIÓN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

✓ **SELECCIÓN DE PERSONAL:**

**FACTOR FUNDAMENTAL EN EL ÁMBITO  
ORGANIZACIONAL**

POR:

✓ HOMERO FREGOSO ACUÑA

92226843

ASESORA:

✓ PSIC. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

MIÉRCOLES 21 DE OCTUBRE DE 1998.

# INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
<b>Introducción</b>	4
<b>Capitulo I</b>	
<b>Conceptos generales</b>	8
Reclutamiento	9
Selección	9
Admisión	12
Métodos y técnicas de reclutamiento y selección.	14
Investigación de mercados.	15
Reclutamiento interno.	16
Reclutamiento externo.	20
Métodos Clásicos De Selección	23
Etapas del proceso de selección.	24
<i>Recepción preliminar.</i>	24
<i>Pruebas de empleo.</i>	25
<i>Entrevista de selección</i>	26
Proceso de selección admisión y reclutamiento.	29
El papel social de la selección.	30
Libertad de reunión.	31
Pluralismo ideológico.	31
Constitucionalismo.	32
La discriminación y la ley.	33
Las trabajadoras.	34
Religión y nacionalidad.	34
Trabajadores viejos.	35
Trabajadores impedidos.	36
Los trabajadores no calificados.	36
<b>Capitulo II</b>	
<b>Relación y vinculación existente entre la selección de personal y los factores que intervienen en ella.</b>	37
La selección y los que la llevan a cabo.	40
El seleccionador: errores y contratiempos que observa.	47
Los principales errores de los seleccionadores.	48
Mecanismos contrarrestantes de una mala selección.	51
La selección y las políticas que la norman.	52
Restricciones de la selección.	53
Normas de la organización	53
Hábitos del reclutador.	54
Condiciones ambientales.	54
Requisitos de empleo.	55

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
La selección y la capacitación.	55
Desarrollo organizacional.	57
La selección y la previsión de personal.	60
<b>Capitulo III.</b>	
<b>La selección de personal y su contexto funcional.</b>	62
Como influye la selección de personal en el ambiente motivacional de las organizaciones.	66
Físicas y de seguridad.	70
Las sociales.	70
Las del ego.	71
La selección de personal y la economía.	73
Situación de crisis.	73
El gasto de consumo.	75
Las compras del estado.	75
El gasto de inversión.	75
Una economía sencilla.	76
Economía con sector público y comercio exterior.	77
Función consumo.	80
Función inversión.	84
Utilización del análisis, del mercado de bienes.	85
Teoría del Subconsumo.	94
Teoría de las ondas largas.	99
Teoría de la regulación.	101
Situación de estabilidad	102
<b>Encuesta (breve interpretación).</b>	103
<b>Anexos.</b>	111
<b>Bibliografía.</b>	121



Observando históricamente la evolución del hombre y la de todas las especies vivientes sobre la tierra, nos damos cuenta de que las organizaciones que quieren sobrevivir dentro de su actividad deben ser capaces de cambiar, modificarse y adaptarse a las nuevas imposiciones que determinen: el mercado, la tecnología, los procesos industriales, los procesos laborales, etc. Así mismo el hombre también cambia al cambiarse su estructura laboral<sup>1</sup> y está obligado a adoptar las características que sean necesarias para que pueda ser contratado en alguna empresa. Anteriormente (en el proceso de selección) buscábamos trabajadores especializados en una sola actividad (Taylorismo), ahora buscamos trabajadores que pueden cubrir eficientemente varias actividades (multifuncionalidad), por ello es evidente que al cambiar las necesidades de personal, también cambiara la forma de satisfacer esa necesidad.

Si dejáramos a la selección natural, el derecho de escoger a los miembros de una organización, notaríamos claramente que resultarían electos los elementos más aptos, quedando fuera de esta selección los menos capacitados y a su vez los llamados discapacitados, en una sociedad esta selección natural no tiene cabida ya que suprime el desarrollo de cierto sector de la población que conforma la sociedad. Por ello es importante destacar que el proceso de selección debe cubrir una función a todas luces social<sup>2</sup>.

La manera como cada empresa cumple con su función social, es diferente, pero la podríamos generalizar en un aspecto importante, que sería el conocimiento pleno que debe tener el seleccionador de la vacante que se este ofertando. De esta manera la selección, estaría sujeta solo a los requerimientos de dicha vacante, olvidando las tendencias raciales y dejando a un lado cualquier discapacidad que pueda tener el postulante y que no le afecte para llevar a cabo su actividad de una manera normal.

---

<sup>1</sup>Este cambio en la ideología del trabajador no le es fácil de aceptar, máxime cuando ya forma parte de la organización, ya que existe una negación al cambio que se sustenta en el miedo que tienen los trabajadores a lo nuevo.

<sup>2</sup>Esta expresión social a la cual me refiero, se lleva a cabo tanto en la industria pública, como en la privada y consiste en emplear a sujetos sin usar medidas discriminatorias, que los puedan dejar fuera de la contienda por un puesto, antes de haber demostrado el nivel de cualidades y aptitudes que posee, no importando sus limitaciones.

El proceso de selección dentro de una empresa forma parte primordial de las actividades que realiza el departamento de Recursos Humanos, dentro de una organización y va de la mano con otro proceso que se denomina el reclutamiento o mejor dicho el reclutamiento es un procedimiento previo a la selección de los candidatos<sup>3</sup>.

Si bien es cierto que se han elaborado una serie interminable de estudios acerca de los recursos humanos, y por consecuencia muchos de ellos canalizados a sus distintas actividades (Capacitación, selección, reclutamiento, dirección, etc.), también lo es el hecho que en la mayoría de ellos solamente se han vislumbrado situaciones teóricas que no reflejan el contexto real ni la forma en que llevan a cabo las empresas sus procesos de selección<sup>4</sup>.

Por lo anterior me he visto motivado a realizar una investigación teórica y de campo que me arroje una perspectiva, de que tanto se encuentra vinculada la teoría (aprendida en las escuelas) con la práctica.

Mi inquietud no solo esta limitada a descubrir esta vinculación, existen otros aspectos relacionados a este tema que me son interesantes, como serian los siguientes:

En principio las personas que laboran en una organización son el reflejo de la organización misma, por lo que una mala selección de personal traería serios problemas de imagen a la organización.

Como segundo punto, recordemos que entre más eficaz y eficiente sea nuestro proceso de selección, necesitaremos menos controles administrativos posteriores.<sup>5</sup>

Tercer punto, Un proceso de selección no necesariamente se establece en una sola dirección, es decir así como la empresa selecciona al personal más calificado y eficiente, también los posibles candidatos seleccionarán a la empresa que les proporcione mejores condiciones, pero no solo eso, debido a que el primer contacto que tiene un posible candidato con la organización es a

---

<sup>3</sup>Esta situación será analizada con mayor énfasis y profundidad, dentro del trabajo de investigación.

<sup>4</sup>Esta aseveración la elaboro, ya que al revisar algunas de las tesis (tesinas) que se han realizado aludiendo o refiriéndose a los recursos humanos, más que investigaciones parecen compendios de lo que varios autores han escrito al respecto.

<sup>5</sup>Se dice mucho que al tener un control de selección de candidatos en la empresa, se reducirá en mucho, la supervisión y la capacitación a que sean sometidos nuestros nuevos integrantes.

través de la oficina de reclutamiento y selección el trato y la atención que reciba de estas es fundamental, para que el candidato tome su decisión.

Cuarto punto, vislumbrar cual a sido el comportamiento de las empresas, al tener un gran ejercito laboral en espera de ser llamado a integrarse a la planta productiva. Como se han modificado sus políticas de selección y hacia donde se dirigen en el futuro.

Quizás al proceso de selección de personal, no se le ha dado la importancia que tiene para la organización, ni se le ha sabido explotar debidamente todas las virtudes que puede ofrecer para el crecimiento de la unidad productiva. El propósito de este estudio es destacar dichas virtudes y observar que tanta atención merece para los administradores este proceso y como lo llevan a cabo. Con este fin definiré algunos esquemas teóricos y visitare el grupo Nacional Provincial, para conjuntar la teoría con la practica.

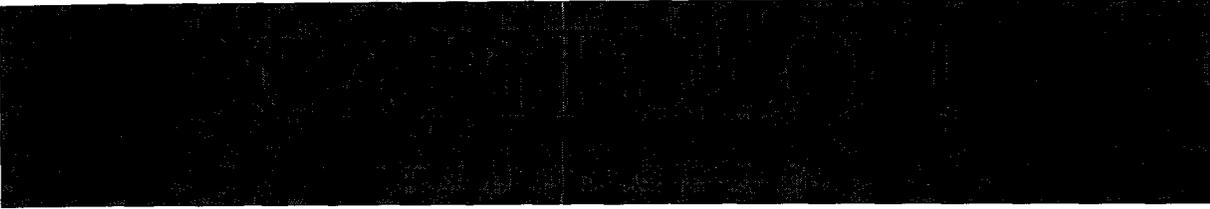
El proceso de selección a decir de muchos teóricos del tema, esta compuesto por, la selección, la admisión y el reclutamiento del personal, pero para este caso en especial hablaremos de este proceso indistintamente y la manera de abordar la investigación es la siguiente: se dividirá en dos partes; la primera estará compuesta por la teoría que es de vital importancia para poder tener bien conceptualizada la idea, la segunda parte estará dedicada en su totalidad al análisis práctico realizado en el Grupo Nacional Provincial.

A su vez la parte teórica estará compuesta de tres capítulos, distribuidos de la siguiente forma; el primero, estará compuesto de las generalidades propias del tema; el segundo denotara la relación existente entre los factores que intervienen en todo este proceso; y por último el tercero dará las condiciones necesarias para poder hacer una comparación real entre la teoría clásica que maneja el estudiante universitario (particularmente el de la UAM-I) y lo que se esta realizando en espacios funcionales.

Para concluir, es necesario precisar, que no podemos hablar aisladamente de las actividades que se realizan en una organización. Es decir que, como en este caso en que analizamos el proceso de selección, debemos tener presentes todos los elementos que se mezclan o interactúan entre sí para determinar las necesidades de la organización y como serán satisfechas. La empresa es un sistema conformado con varios subsistemas, que actúan de una manera coordinada, con una comunicación y retroalimentación constante, por lo que a medida que nos interiorisemos en el proceso de selección,

necesariamente tendremos que revisar algunas actividades que se realizan en la empresa y que repercuten en cierta medida en lo que es el funcionamiento del proceso que nos compete en este trabajo.

Por último, solamente quiero resaltar la importancia que tiene el hombre dentro de las organizaciones, como único elemento de la producción generador de riqueza, por lo que siempre será útil su estudio y comprensión. Y más aun cuando su entorno tiende a cambiar en lapsos de tiempo muy breves, por lo que solo su pronta adaptación al medio le permitirá su permanencia. Esta adaptación no debe ser solo trabajo o esfuerzo del empleado sino un esfuerzo conjunto de la administración (entiéndase la organización o la oficina de recursos humanos) y de él.



**P**ara lograr que se cumpla un proceso de comunicación es necesario que se utilicen parámetros de lenguaje bien definidos, con el objeto de que al salir el mensaje del emisor y llegar al receptor (pasando por un canal), este mensaje sea entendido por el receptor en el mismo sentido con el cual fue emitido. Dado que la elaboración de esta investigación tiene por objeto expresar un mensaje, es importante hacer una descripción general de los conceptos referentes a la selección de personal.

En los procesos administrativos existe un lenguaje específico<sup>1</sup>, que se emplea, para determinar o referirse a las actividades que se realizan dentro de una organización, pero los diferentes términos empleados suscitan en muchos casos discrepancias en su utilización. Lo que para algunos es capacitación para otros es adiestramiento, instrucción o desarrollo, desde luego que en rigor cada uno de estos conceptos tiene una connotación específica (bien delimitada y argumentada), pero en la mayoría de las ocasiones no es utilizada de una manera correcta.

En realidad no importa tanto el rigor conceptual que se observe, siempre y cuando nos estemos refiriendo a procesos que guarden alguna similitud en su proceder (mencionaba anteriormente a la capacitación, al adiestramiento, a la instrucción y al desarrollo, como conceptos que se utilizaban indistintamente dentro de las organizaciones, pero no nada más eso sino que también suele suceder que se engloben todos estos conceptos en uno solo. Es decir, en la mayoría de los casos solamente se habla de capacitación), esto es válido si se hace una distinción y aclaración de por qué se procede de esa manera, puede ser por comodidad, para que pueda ser accesible a todo tipo de personas o por la sencilla razón de que la finalidad del estudio o la investigación no está en función de la terminología existente en el área, sino más bien en otros aspectos.

---

<sup>1</sup>Algunos lo llamarán lenguaje científico de la administración o algunos otros menos sofisticados dirán que es la jerga que se utiliza en el medio. No importando que visualización o connotación se le de a este lenguaje, es necesario definir claramente de que manera se usaran los términos en esta investigación para que no se susciten malos entendidos.

El proceso de selección es visto de distinta forma por los investigadores, administradores, académicos, etc., por lo que se hace necesario definir que connotación se le dará en este trabajo, no sin antes poder definir claramente algunos elementos que serán básicos para argumentar posteriormente, la utilización de un mismo termino a lo largo de la investigación.

## RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización. La duración de este proceso a decir de Werther<sup>2</sup> se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluye cuando se presentan sus solicitudes”.

Para Edwin B. Flippo, el reclutamiento es “el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización”, a su vez Flippo nos dice que al reclutamiento se le denomina de una manera positiva, en comparación con la selección, ya que su objetivo es incrementar las posibilidades de selección. Haciendo uso de este enfoque podemos argumentar que el reclutamiento de alguna manera proporciona una esperanza de contratación para muchos solicitantes, no así la selección que se asemeja a una guillotina que se acciona cada vez que se tiene que decidir entre un aspirante u otro, por lo que podríamos pensar que mientras, con la actividad de reclutamiento atraemos al mayor numero de personas posibles para una vacante, con la selección deseamos aspirantes asta quedarnos con el o los candidatos precisos.

## SELECCIÓN.

Al hablar de selección sin tener un contexto en el cual situarnos, sería un poco infantil, pero podríamos darle una definición que no sería la más exacta pero que de entrada nos serviría como antecedente. Podemos decir entonces que la selección es una elección que se realiza. Si nosotros nos situamos en un contexto, por decirlo, en términos de las ciencias naturales

---

<sup>2</sup>William B. Werther, Dirección de personal y recursos humanos, España 1982.

encontramos la selección natural<sup>3</sup>, que se puede definir como: la supervivencia de las especies animales más aptas para ciertas condiciones de vida. Ahora bien, si nos situamos dentro de una organización, tendremos que definir a donde vamos a llevar a cabo esta selección; vamos a seleccionar materia prima, instrumentos de inversión, partidas presupuestales, recursos humanos, etc. Definir bien que es lo que nos interesa es importante ya que podemos hablar de selección, pero debemos especificar qué clase de selección nos interesa, en este caso nuestro foco de interés será la selección de personal (léase también, selección de recursos humanos).

Idalberto Chiavenato, define a la selección de recursos humanos como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal<sup>4</sup>.

La definición que encontramos en Chiavenato es muy parecida a la que nos manifiesta Arias Galicia, solamente que este último agrega otras consideraciones como lo vemos a continuación.

Arias Galicia, define a la selección de personal como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado<sup>5</sup>. Claro que para que esta definición pueda ser válida se deben tomar en cuenta varios factores y circunstancias como las siguientes; la política de la empresa, el puesto al que se refiere, el contexto actual (esto es muy importante ya que cuando se tiene una tasa elevada de desempleo, puede contratarse a muchos hombres que puedan cubrir el puesto adecuado, a un costo por debajo de lo adecuado, esta situación la estudiaremos con más detalle posteriormente), etc.

El proceso de selección de personal ha existido en todas y cada una de las etapas de los procesos productivos<sup>6</sup>, veamos algunos casos:

Al principio la selección era intuitiva, personalizada y en algunos casos mediante recomendación. Pensemos en la época previa a la revolución

<sup>3</sup>La Teoría de la Selección Natural se debe a Malthus y a Darwin.

<sup>4</sup>Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos p. 185.

<sup>5</sup>Arias Galicia Fernando, p. 257

<sup>6</sup>Me atrevo a decir (valiéndome del materialismo histórico) que a existido en los diferentes modos de producción que ha observado la humanidad. Haciendo la aclaración de que esta selección puede ser observada como una división del trabajo.

industrial, en los talleres artesanales, el maestro decidía quien podía ingresar como aprendiz a su taller, por lo que se hacia directamente personal e intuitiva ya que de entrada el aprendiz no tenía que saber el oficio y el maestro mediante su experiencia intuitivamente decidía si es que el muchacho en algún momento podría desarrollar aptitudes para dicho oficio. Otra forma de proceder en esta situación era que alguna familia interesada en que su hijo aprendiera un oficio pagaba al maestro para que este lo recibiera en el taller (recordemos que en esta época el aprendizaje - capacitación por llamarlo de algún modo- consistía en aprender haciendo), o cuando el maestro era conocido de la familia, lo aceptaba mediante esa recomendación.

A finales del siglo pasado y principios de este, nos encontramos con el fenómeno de la producción en serie, por lo que se rompe de una manera tajante con aquel sistema productivo que si bien ya no era artesanal, su producción era limitada. Al iniciarse la utilización de una perspectiva diferente dentro de las organizaciones se da un cambio dentro de su administración. A la selección de personal en este momento se le denomina selección técnica, esta selección técnica solamente se basaba en la mayoría de los casos en la estructura física de los trabajadores, se buscaban trabajadores fuertes que pudieran aguantar largas jornadas de trabajo.

Después de esta selección técnica, pasamos a una selección científica que no se basa sólo en las cualidades físicas de las personas, sino que se basa en diferentes técnicas y métodos para evaluar a las personas tratando de resolver dos problemas dentro de la organización: La adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo<sup>7</sup>. Aunque en la selección científica no se descarta el uso de las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad, es necesario que se usen instrumentos científicos para que el seleccionador pueda cumplir con su cometido.

En los tiempos modernos encontramos que la selección del personal depende ahora del juicio de un jefe que no es el patrón de la empresa, sino un empleado de ella y que tiene, por tanto, con el asalariado subordinado relaciones humanas más personales que las de un simple interés. Esta situación puede ser un arma de dos filos ya que si bien se puede pensar que por su condición de asalariados (tanto el solicitante, como el seleccionador)

---

<sup>7</sup>Podemos suponer que la adecuación del hombre al cargo esta de alguna manera más relacionada, o mejor dicho le compete al proceso de inducción. Así mismo que la eficiencia del hombre en el trabajo, debe ser incrementada por la capacitación. Sin embargo, más adelante en el transcurso de la investigación se tratará más a fondo esta situación.

pueden tener cierto vínculo en común, también lo es el hecho de que el seleccionador en muchos casos es como vulgarmente se le dice “un perro del capital”, que lo cuida celosamente, cayendo en excesos y falta de juicio.

Lo que le da un carácter de necesidad a la selección de personal es el hecho de que todos los individuos tenemos diferencias individuales, ya sea de orden físico (estatura, peso, sexo, complexión, fuerza, etc.), o psicológico (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.). Dichas diferencias hacen que cada individuo se comporte diferente dentro de las actividades que realiza una organización.

## ADMISIÓN

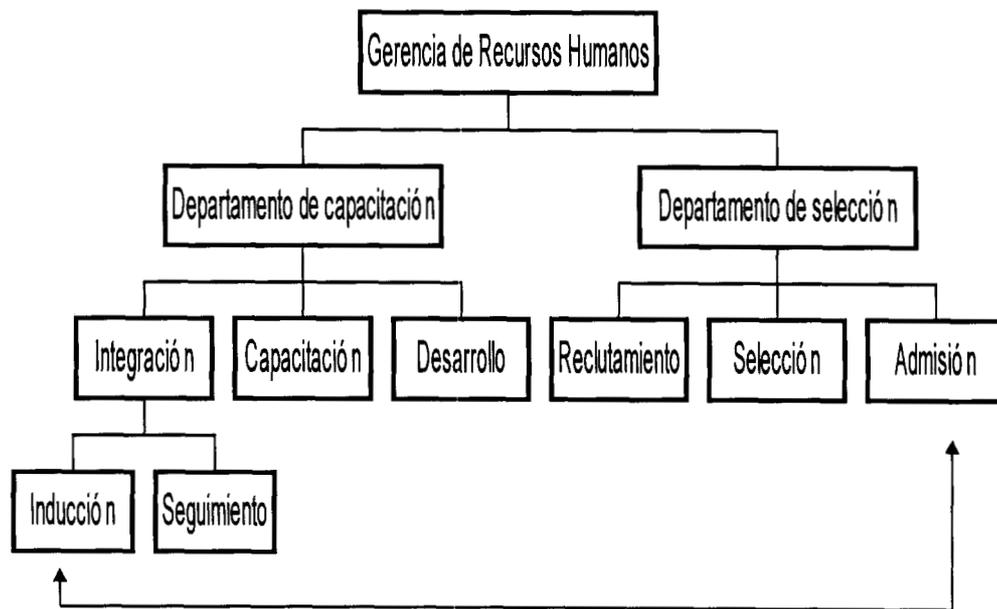
La admisión, podríamos decir que es el último paso que cubre la selección de personal, ya que por admisión entendemos el hecho de que a un solicitante se le dé cabida en la organización. Algunos autores se refieren a la admisión como inducción, por la sencilla razón de que en el momento que el postulante es aceptado se le indica cual va a ser su función dentro de la organización se le indican sus prestaciones, se le muestra el lugar, se le presentan a sus jefes y compañeros de trabajo, se le dice donde debe de checar, a que hora, etc.. La inducción es considerada a su vez como un proceso de capacitación, y dado que se le da cuando ingresa es su primera capacitación dentro de la empresa. A su vez es en este momento cuando se entrelazan o vinculan el proceso de selección y el proceso de capacitación, esto no es nada raro ya que los dos procesos pertenecen al departamento de personal (llamado de otra forma, gerencia de recursos humanos) y ese momento no será el único en que su labor sea muy similar. Más adelante veremos como interactúan el proceso de selección y el de capacitación.

La inducción es una parte del sistema de capacitación. Hay autores que manifiestan que la inducción del personal se puede hacer desde el momento de la selección, y no solo hasta que el empleado ha sido contratado, este criterio podría parecer absurdo, si sólo nos limitamos, a pensar que la selección es exclusivamente de la organización al empleado, pero en este proceso el individuo también tiene la opción de seleccionar a la empresa y de no serle satisfactoria no ingresar a ella<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup>Ramírez Cedillo Eduardo, La capacitación como vínculo importante para la integración, rotación y motivación del recurso humano, p.85.

La inducción no se limita a dar la bienvenida, dentro de los aspectos administrativos, debe cubrir una serie de notificaciones, tanto externas como internas. Las externas son: las altas al IMSS, en su caso, Hacienda, INFONAVIT, SAR, etc. Avisos a proveedores, clientes, bancos, empresas asociadas, etc. Los anteriores son de vital importancia por las responsabilidades en que se puede incurrir al omitirlos. Los avisos internos más importantes son: nómina, otros departamentos con los que tendrá relación el empleado y el almacén, en caso de manejar equipo, valores o herramientas, hay que elaborar los resguardos y abrirle su expediente. A su vez hay puestos que pueden presentar riesgos de trabajo, por lo que es necesario informar al trabajador de recién ingreso sobre la peligrosidad y las medidas de seguridad que debe observar.



Este organigrama nos representa a la gerencia de personal y a dos de sus departamentos, que son el de selección y capacitación, posteriormente están indicadas las oficinas u actividades que realiza cada departamento, es a este nivel donde podemos visualizar una cierta interacción de la admisión con la integración, llevada a cabo por la actividad de inducción básicamente.

La integración del personal de nuevo ingreso a la organización, a su área, puesto y equipo de trabajo, es un proceso tanto administrativo como psicológico de vital importancia. El objetivo que se persigue, es que cada vez

que se contrata a un empleado podemos acortar su curva de aprendizaje, lo que trae beneficios económicos a la empresa y al trabajador porque su periodo de tensión será menor, al poder entender una nueva cultura organizacional, que si bien a los miembros de la empresa les es familiar, la conocen y ya se han adaptado a ella, a un nuevo miembro muchas cosas le pueden parecer extrañas y confusas. De hecho la integración juega un papel importante en cualquier organización, sea cual sea su giro, es un proceso que al igual que la capacitación, la motivación y pudiera decirse que todo proceso administrativo, tiene que ser constantemente renovado o reestructurado para que no pierda su vigencia y pueda seguir cumpliendo con su finalidad<sup>9</sup>.

## MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Las fuentes de empleo pueden clasificarse en dos tipos; internas y externas. Una búsqueda interna mediante el sistema de base de datos, pone presente el personal que existe dentro de la organización y tiene el mínimo de calificaciones para desarrollar una labor vacante.

El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado de recursos humanos, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la administración de los recursos humanos puede:

- \* Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos/candidatos preseleccionados para selección, como los candidatos/empleados admitidos;
- \* Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;
- \* Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Ramírez Cedillo Eduardo, La capacitación como vínculo importante para la integración, rotación y motivación del recurso humano, p.84.

<sup>10</sup>Idalberto, ob cit, p.167.

## **Investigación de mercados.**

La investigación de mercados constituye el esfuerzo que realiza el departamento de selección para poder establecer lugares bien definidos y segmentados en donde se pueda en un momento dado reclutar personal. La investigación puede ser tanto interna como externa.

Investigación externa, básicamente corresponde a una investigación del mercado orientada a segmentarlo para facilitar su análisis.

La segmentación de los mercados de recursos humanos la podemos hacer tomando en cuenta diferentes consideraciones, una de ellas podría ser, la clasificación de acuerdo a las expectativas que tienen:

- Candidatos que buscan mejores salarios
- Candidatos que buscan mejores beneficios sociales
- Candidatos que buscan mejores cargos
- Candidatos que buscan mejores condiciones de trabajo
- Candidatos desempleados
- Personas que están empleadas y no tienen interés por otras oportunidades.

De esta forma también podemos segmentar de acuerdo al perfil que tengan los posibles reclutas:

- Mano de obra: operarios, asistentes.
- Mano de obra calificada: vigilantes, porteros.
- Mano de obra especializada: soldadores, mecánicos, electricistas.
- Técnicos: diseñados, proyectistas, operarios.
- Supervisores: encargados, jefes.
- Ejecutivos: gerentes, consultores, asesores, directores.

Investigación interna.- Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización, referente a recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto a su personal. La investigación interna implica determinar las directrices (políticas) de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleador en el reclutamiento; organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para esa

función, establecer la lista de los requisitos de la fuerza de trabajo, Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos y evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y de los resultados alcanzados.

No hay que confundir la investigación interna y externa con las fuentes de reclutamiento ya que no se refieren al mismo punto. Las fuentes o medios de reclutamiento también se clasifican en internas y externas.

### **Reclutamiento interno.**

Cuando empezamos a realizar el proceso de reclutamiento siempre es bueno verificar dentro de la organización con qué material humano contamos. Blanco Cohen, relaciona este proceso con la promoción y a decir de él “constituye hoy una técnica específica que nos viene descrita en todos los manuales de personal”.<sup>11</sup> Las ventajas y dificultades que encuentra en esta técnica de reclutamiento interno son las siguientes:

**Ventajas:** incrementa la productividad al levantar los techos o topes de cada escala. Esto es un incentivo a largo plazo que todos reconocen; crea un clima moral de trabajo que favorece las relaciones laborales.

**Dificultades:** no siempre es fácil de sustituir al que se reemplaza o cambia de departamento, puede dar origen a favoritismos y resentimientos.

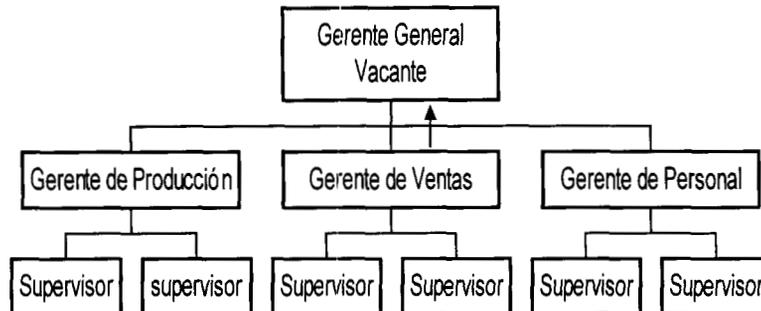
A decir de Idalberto Chiavenato el reclutamiento es interno cuando “al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Se le denomina movimiento vertical al ascenso o promoción que obtiene una persona de la empresa, al suscitarse una vacante en un nivel más elevado que el suyo (como se ilustra en el cuadro siguiente).

---

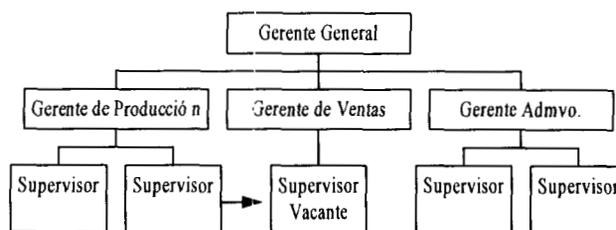
<sup>11</sup>Aquí encontramos una vez más la vinculación entre los diferentes departamento de la organización, si bien es cierto que la promoción es una forma de reclutamiento interno, también lo es el hecho de que esta fuente no estaría disponible si anteriormente no se hubiera capacitado al personal de la organización, dándole los elementos teóricos y prácticos para poder desempeñarse en algún otro nivel de la organización en el momento preciso.

Movimiento vertical

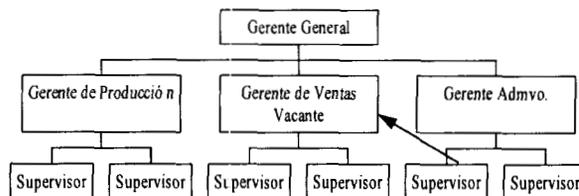


El movimiento horizontal, consiste en un movimiento interno que se da cuando se suscita una vacante en determinado nivel y es cubierta con un empleado que esta laborando en ese nivel. En el organigrama de movimiento horizontal observamos que hay una vacante en el ámbito de supervisión y que va a ser cubierta por un supervisor que no necesariamente procede del mismo departamento.

Movimiento horizontal



Movimiento Diagonal



Por último el movimiento diagonal se refiere, al movimiento interno que tiene una empresa al generarse una vacante y es cubierta por una persona de diferente departamento y de un nivel por debajo de la vacante.<sup>12</sup>

El movimiento interno tiene las siguientes implicaciones:

- Una transferencia de personal;
- Ascenso de personal;
- Transferencia con ascenso de personal;
- Programas de desarrollo de personal;
- Planes de “profesionalización” de personal, etc.

Además de lo anterior, el movimiento interno, exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas, así como también el conocimiento de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios.
- Planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno (está a punto de ser ascendido) y de sustitución (sí el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Algunas ventajas que observa el reclutamiento interno son las siguientes:

---

<sup>12</sup>Al decir que es un nivel más bajo, hacemos referencia solamente al aspecto que concierne al nivel escalafonario de la persona y no al nivel de su capacidad potencial.

- ⇒ Es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- ⇒ Es más rápido dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- ⇒ Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evalúa durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error se reduce ampliamente, gracias al volumen de informaciones que por lo general la empresa reúne acerca de sus funciones.
- ⇒ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- ⇒ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- ⇒ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Claro que donde se encuentra el bien también existe el mal, por lo que no todo en las conductas administrativas puede ser positivo y al implementar tal o cual decisión hay que valorar sus aspectos positivos y negativos. La parte negativa o desventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- ⇒ Se pueden generar conflictos de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades.

- ⇒ Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que estos al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización se adaptan a ellas y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- ⇒ Al promover a los empleados de puesto, estamos suponiendo que se hace tomando en cuenta su buen desempeño, aptitud, actitud y desarrollo dentro de la empresa, pero un empleado por muy hábil que sea solamente puede aspirar a un máximo puesto dentro de la organización, por lo que al llegar a él, puede caer en conductas totalmente diferente a las que tenía acostumbrada a la organización.
- ⇒ Esta movilización interna, constantemente se ve en conflictos con los sindicatos y con los empleados más añejos de una organización, que no han podido destacar en ella.

### **Reclutamiento externo.**

El reclutamiento externo viene a ser el complemento del reclutamiento interno. Se entiende por reclutamiento externo todo aquel candidato que proviene de fuentes totalmente ajenas a la propia empresa.

Arias Galicia, nos menciona que es de vital importancia tener presente las mencionadas fuentes externas de reclutamiento, “en un país como México, con grandes problemas de subempleo<sup>13</sup> (o sea el trabajo por temporada o por horas en un día) y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia capital presentar atención a las fuentes de reclutamiento. Mientras para puestos en los cuales no se requiere más que una preparación escolar elemental como son los peones, aprendices, ayudantes, galopines, etc., generalmente existe exceso de candidatos; para otros puestos que necesitan una preparación muy larga ya sea formal (en las escuelas: ingenieros electricistas, programador de computadoras, contadores, administradores, etc.), generalmente existe escasez de candidatos adecuados”<sup>14</sup>.

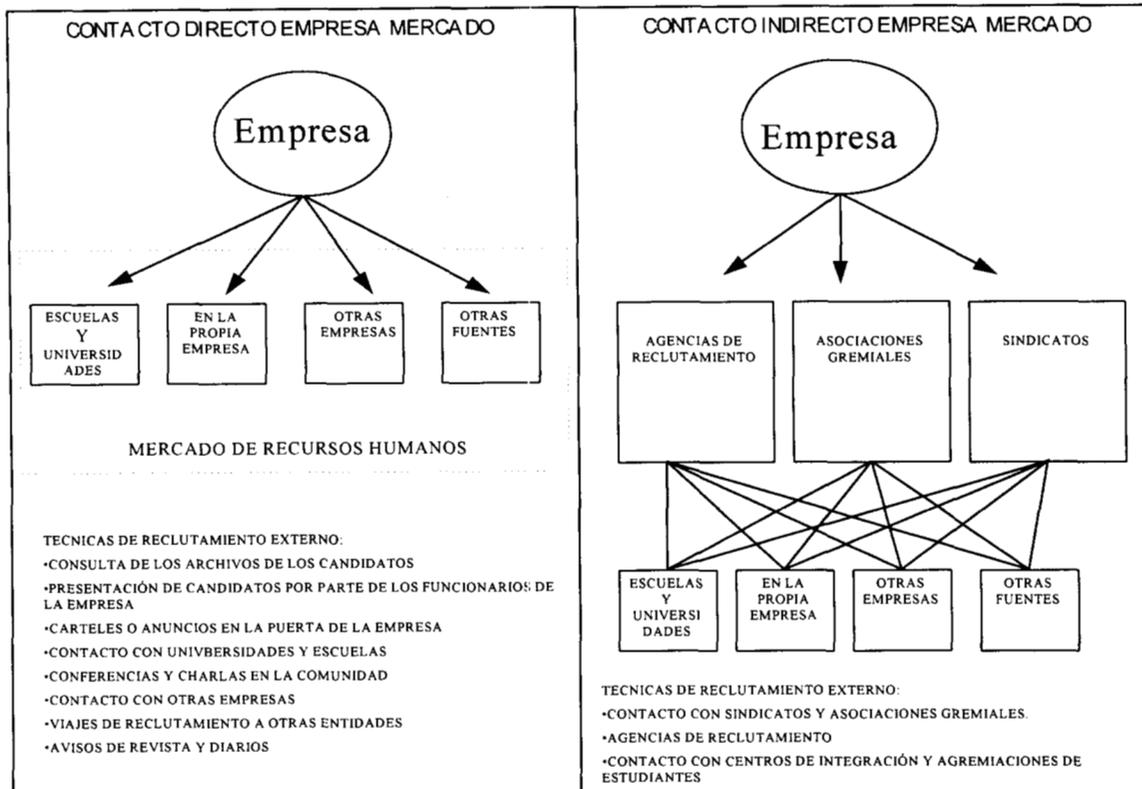
En el reclutamiento externo hay dos tipos de enfoque de las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el enfoque indirecto: el enfoque directo, es

---

<sup>13</sup> El subempleo es un fenómeno cada día más frecuente en los países, denominados tercermundistas o en vías de desarrollo, se caracteriza por la subutilización de las personas en actividades que no generan utilidades reales para las propias personas o para el país, estas actividades pueden ser todo tipo de comercio ambulante y algunas plazas que ofrece el Estado.

<sup>14</sup> Arias Galicia, ob cit, p. 263.

cuando la empresa por sí misma atrae a los candidatos directamente del mercado de recursos humanos; en el enfoque indirecto la organización se vale de intermediarios (Agencias de reclutamiento, asociaciones gremiales, sindicatos, etc.) para atraer a los posibles candidatos.



Como ya lo mencionamos anteriormente al hablar de reclutamiento externo nos estamos refiriendo netamente a recursos externos que se encuentran en un mercado<sup>15</sup>, llamado de recursos humanos, este mercado como ya lo visualizamos en la gráfica, esta constituido por escuelas y universidades, por la propia empresa<sup>16</sup>, otras empresas u otras fuentes.

### Ventajas del reclutamiento externo:

<sup>15</sup>El llamado mercado de la mano de obra incluye todas las personas potencialmente disponibles, las cuales mediante un convenio razonable pueden llegar a incorporarse a nuestra empresa.

<sup>16</sup>Se puede pensar que si estamos hablando de reclutamiento externo y mencionamos a la propia empresa estamos cayendo en un error, pero esto no necesariamente es así. Un ejemplo de esta situación sería el siguiente: Cuando en la empresa se abre una vacante, se le puede indicar a los empleados de la organización que recomienden a algún candidato que reúna las características inherentes a la vacante. En este caso se están utilizando a los integrantes de la organización como medio de difusión del reclutamiento, lo que análogamente se pudo haber realizado por medio de anuncios de periódico.

⇒ Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.

⇒ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

⇒ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás.

#### Desventajas del reclutamiento externo:

⇒ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.

⇒ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento materia de oficina, formularios, etc.

⇒ En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.

⇒ Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo personal.

⇒ Por lo general afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios<sup>17</sup>, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Bien, recapitulando un poco hasta este punto observamos, que tanto el reclutamiento interno como el externo, tienen ventajas y desventajas inherentes a su utilización, de antemano sale sobrando el decir que todos los excesos son malos y que el empleo únicamente de alguno de los dos métodos sería bastante perjudicial para la organización. Por lo que se deduce

<sup>17</sup> Es lógico suponer que si el deseo de la organización es contratar al personal más capaz y este se encuentra inmerso en un mercado laboral, no estará sujeto a la ley de la oferta y la demanda ya que este tipo de persona puede ser denominada como mercancía suntuosa que no se ve afectada por dicha ley.

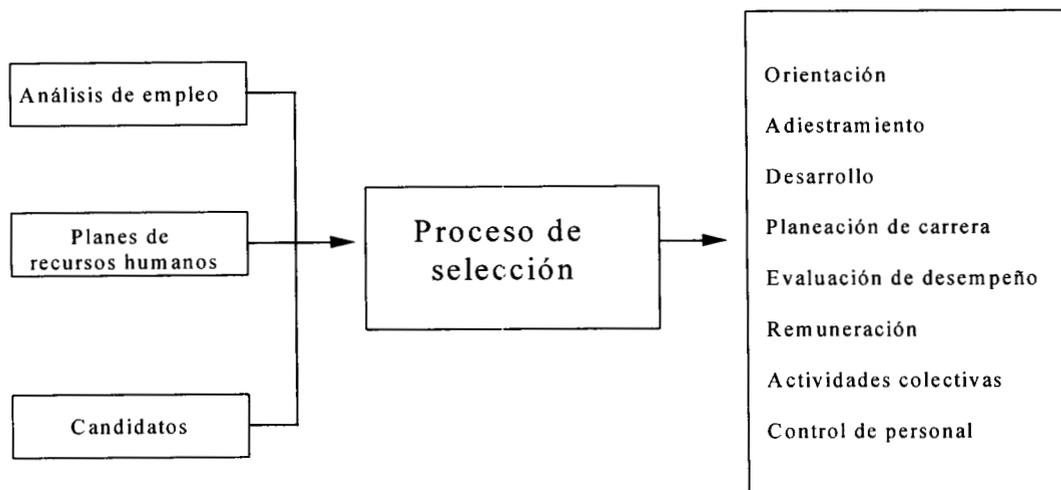
lógicamente que lo ideal es la utilización de un reclutamiento mixto, donde se pueda elegir al mejor candidato de acuerdo a nuestros objetivos y a las características de la vacante.

### **Métodos Clásicos de Selección**

Blanco Cohen nos menciona que existen varios métodos para llevar a cabo la selección de nuestro personal y además también hace la observación de que no necesariamente deben ser métodos estrictamente científicos, a continuación algunos de los métodos a los que hace alusión.

- \* **Recomendaciones:** se refiere principalmente al nepotismo, compadrazgo o al clásico tráfico de influencias, afortunadamente para la empresa privada este tipo de prácticas no suelen ser tan perjudiciales, ya que si bien existen los llamados recomendados, estos en un momento dado tienen que responder por lo que saben o cuando menos lo esperen tendrán su despido en la puerta. Pero su lado en realidad malo es que le quita la oportunidad a un posible candidato que se hubiere postulado para esa misma vacante.
- \* **La intuición del seleccionador:** en este método (si es que puede ser llamado así), encontramos claras desavenencias entre los estudiosos del tema y es que para algunos es inoperante el hecho de prestarle atención a los impulsos y para otros un administrador de recursos humanos que no juega con sus intuiciones es una persona cuadrada que difícilmente cambiará su forma de ser.
- \* **Resultado de exámenes rutinarios:** este tipo de método ha quedado rezagado o mejor dicho obsoleto ya que los programas los conocen todos los solicitantes, y la calificación apenas tiene algo en común con la verdadera tarea que luego va a realizar.
- \* **Certificados de empresas anteriores:** se toman en cuenta principalmente aquella experiencia laboral con la que cuenta el solicitante.
- \* **Diplomas títulos etc:** a diferencia del método anterior aquí se toma con más peso la trascendencia en el ámbito escolar.

Dependencia de las actividades de administración de personal del proceso de selección.



Fuente: William B. Werther, Administración de personal y recursos humanos, p. 177

### **Etapas del proceso de selección.**

Los siguientes, de acuerdo a la mayoría de los autores consultados (y de conformidad con mi opinión), son los pasos que sigue el proceso de selección.

#### ***Recepción preliminar.***

El proceso de selección es una vía de dos sentidos. La organización escoge empleados y los solicitantes de empleo escogen a sus patrones. En ambos casos, la selección se inicia con una visita a la oficina de personal o con una petición por escrito para la solicitud de empleo. Los impresos de la solicitud de empleo deben de tener ciertas características, que le dan un sentido único y la fácil ubicación de la información deseada. Dos fines fundamentales pueden llenar estos impresos.

I. - Reunir los datos personales, profesionales y familiares que nos sirvan de base para iniciar el expediente de admisión, ficha de personal y demás documentación.

II.- Los impresos bien preparados y rellenos automáticamente seleccionan precisamente en particularidades esenciales. Así podemos conocer con gran rapidez datos como los siguientes:

- Está dentro de la edad mínima o máxima del aspirante.
- Tiene cumplido el servicio militar
- Los estudios o títulos son los que exigen para dicho puesto.
- Los años de experiencia, clases de trabajo que han efectuado, etc. son los convenientes para que haya adquirido determinada formación.
- La familia tiene ocupaciones estables, o bien puede ser con facilidad cambiada de destino.
- Tiene residencia en la comunidad o es inmigrante.

### ***Pruebas de empleo.***

Las pruebas de empleo son útiles para obtener información relativamente objetiva que se pueda comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales. Las pruebas de empleo son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos de empleos. Algunas de esas pruebas son de papel y lápiz, mientras que otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Hay que dejar en claro que para poderse basar en una prueba, es necesario que esta sea válida. La validez significa que los resultados de las pruebas se relacionan de modo significativo con el desempeño en el empleo o algún otro criterio pertinente. Cuanto más fuerte sea la relación entre los resultados de las pruebas y el desempeño, tanto más eficaz será la prueba como instrumento de selección. Cuando los resultados y el desempeño no están relacionados, la prueba no será válida, por lo que no tiene caso utilizarla para fines de selección.

Las pruebas pueden validarse utilizando ya sea métodos empíricos o métodos racionales. En el siguiente cuadro se define claramente cual es la validación que se lleva a cabo ya sea de manera científica o empírica<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> El método empírico se basa en experiencias adquiridas con el tiempo, el método científico por el contrario utiliza técnicas y pasos bien definidos y establecidos con rigor científico.

MÉTODOS EMPÍRICOS	MÉTODOS RACIONALES
<p><i>Validez de predicción:</i></p> <p>Se determina administrando una prueba a un grupo de candidatos. Después de que se haya contratado a esas personas y hayan llegado a dominar su trabajo razonablemente bien, se mide su rendimiento. A continuación, se correlacionan la mediación del rendimiento y el resultado obtenido en la prueba.</p>	<p><i>Validez de contenido:</i></p> <p>Se supone que existe cuando la prueba incluye muestras razonables de las aptitudes necesarias para una buena relación de trabajo. Una prueba de escritura a máquina para una candidata a la que se contratará como mecanógrafa es un buen ejemplo de validez de contenido de una prueba.</p>
<p><i>Validez concurrente:</i></p> <p>Le permite al departamento de personal someter a pruebas a los empleados y correlacionar sus resultados con medidas de su desempeño. Este método no exige la espera entre la contratación y el momento en que los nuevos empleados dominan su trabajo.</p>	<p><i>Validez de construcción:</i></p> <p>Trata de establecer una relación entre el rendimiento y otras características que se suponen necesarias para un buen desempeño en el trabajo. Se considera que las pruebas de inteligencia y terminología científica tienen validez de construcción si se utilizan para contratar a investigadores para la empresa de productos químicos.</p>

### ***Entrevista de selección***

La entrevista de selección es una conversación formal y profunda que se lleva a cabo para evaluar la aceptabilidad de un candidato. El entrevistador trata de comprender a dos preguntas sumamente amplias: ¿puede el candidato realizar el trabajo? ¿Cómo se compara el solicitante con otros que solicitan empleo?. La técnica de selección más utilizada son las entrevistas de selección o profundas.

Aplicaciones útiles	Tipos de pregunta		Formato de entrevista
Útil cuando se intenta ayudar a los entrevistados a resolver problemas de índole personal o a que entiendan la razón por la cual no son adecuados para un empleo.	Pocas o ninguna pregunta planeada. Las preguntas se hacen a medida que avanza la entrevista		No estructurada
Útil para obtener resultados válidos, sobre todo cuando se maneja a grandes cantidades de candidatos.	Una lista predeterminada de verificación de preguntas, que suelen efectuarse a todos los candidatos.		Estructurada
Método realista que proporciona respuestas comparables y conocimientos profundos.	Una combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, que se parece a lo que se suele hacer en la práctica.		Mixta
Útil para entender el razonamiento de los candidatos y su capacidad analítica bajo tensiones ligeras.	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. Se evalúan las soluciones y los planteamientos de los candidatos.		De resolución de problemas
Útil para empleos llenos de tensión, tales como el manejo de las reclamaciones.	Una serie de preguntas rápidas y directas, que tienen como finalidad hacer que el candidato se sienta molesto.		Entrevista tensa

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, las técnicas de selección se pueden dividir en cinco grupos bien definidos que son, los que tenemos en el siguiente cuadro:

1. - Entrevistas de selección	Dirigidas (con derrotero)	
	No dirigidas (sin derrotero o Libres)	
2. - Pruebas de conocimientos o capacidad	Generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ de cultura general</li> <li>◆ de idiomas</li> </ul>
	Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ de cultura profesional</li> <li>◆ de conocimientos técnicos</li> </ul>
3. - Pruebas psicométricas	de aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ generales</li> <li>◆ específicas</li> </ul>
	Expresivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ PMK</li> </ul>
4. - Pruebas de personalidad	Proyectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ del árbol</li> <li>◆ Rorschach</li> <li>◆ TAT(Test de apercepción temática)</li> <li>◆ Szondi</li> </ul>
	Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ de motivación</li> <li>◆ de frustración</li> <li>◆ de interés</li> </ul>
5. - Técnicas de simulación	Psicodrama	
	Dramatización o juego de roles	

## Proceso de selección, admisión y reclutamiento.

El proceso de selección, es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratar. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias hacen coincidir las necesidades de empleo del candidato y la organización.<sup>19</sup> A continuación tenemos los pasos más representativos del proceso de selección admisión y reclutamiento:

- Determinación y planificación de la política de admisión de personal.
- Políticas de reclutamiento de personal; relaciones anteriores, ficheros de solicitud
- Citación y entrevista preliminar: apertura de carpeta o ficha individual.
- Exámenes colectivos.
- Pruebas individuales.
- Entrevista final
- Reconocimiento medico
- Firma del contrato provisional: explicación de las normas de la Cia.
- Presentación personal al jefe
- Periodo de prueba: ensayo profesional. Vigilancia de la marcha durante este periodo
- Entrevista acerca del grado de integración.
- Elementos que entran en la decisión de la admisión definitiva.
- Firma del contrato definitivo.<sup>20</sup>

La política de selección variará lógicamente en cuanto a las técnicas a utilizarse y en lo que se refiere al coste de estas técnicas. También tendrá que adaptarse a las condiciones en que se encuentre el mercado de la mano de obra, dentro de las especialidades que generalmente se buscan. Ahora bien, aún dependiendo en gran manera de estos factores externos hay otros muchos criterios internos que pueden imponerse, siempre en la inteligencia de que lo

<sup>19</sup>William B. Werther, Jr. , Ph.D. Keith Davis, Ph.D., Dirección de Recursos Humanos, p. 176.

<sup>20</sup>Esta lista de puntos es el largo proceso que observa una organización desde que surge una vacante hasta que se ve plenamente satisfecha, anteriormente este proceso tenía un trabajo anterior consistente a la actividad de reclutamiento ya que como lo hemos visto el reclutamiento se lleva a cabo aún sin que exista la vacante. En la mayoría de los autores, consultados para esta parte, las características del proceso son muy similares, solo cambian un poco en la matización o conceptualización que hacen de algunos puntos.

que hace una política es marcar una tendencia, pero de ninguna manera debe crear normas rígidas.

En lo que se refiere a las características intrínsecas del individuo, tales como grado de inteligencia, vocación, ambición flexibilidad, polifacetismo en sus estudios, experiencia, formación, etc. existirán puestos para los que se precisen candidatos que alcancen una alta puntuación, pero también indudablemente surgirán otros para los que el grado en que se reúnan todas esas aptitudes no precise ser demasiado elevado.

Entra dentro de la política de personal decidir si los requisitos que fije para la selección deben ser mínimos o máximos.

## EL PAPEL SOCIAL DE LA SELECCIÓN.

Tradicionalmente, se había considerado que las responsabilidades sociales de la empresa<sup>21</sup> terminaban con la producción de bienes y servicios, como contraposición al lucro derivado de su actividad; hoy, debido al tamaño y complejidad de las necesidades sociales, tal definición tan estrecha, es insostenible, ya que las decisiones relativas a la dirección y operación de los asuntos económicos inherentes a los negocios, tienen grandes consecuencias sociales, que no se pueden ignorar.

El éxito en el desempeño del rol económico ha dejado de ser la única clase de comportamiento socialmente responsable que la sociedad requiere de la empresa. Más que eso, el concepto de logro tiene también relación, con la preservación y uso racional de los recursos físicos existentes en el planeta, así como los recursos humanos. Respecto al primero, tenemos un saldo desastroso de contaminación de la tierra, aire y agua, como consecuencia de la falta de control en el uso responsable de los recursos y de la búsqueda inconsciente de la ganancia; de ahí la necesidad de preocuparse por los problemas del ambiente y de la contaminación, asunto que debe ocupar lugar de primera importancia en la responsabilidad social de las compañías.

El segundo concepto tiene relación con los recursos humanos, debido a los movimientos sindicales de décadas recientes, que han despertado las conciencias directrices de la sociedad y particularmente de las empresas para valorar los recursos humanos y corregir situaciones injustas, especialmente

---

<sup>21</sup>El papel social de la selección de personal, solamente lo podemos comprender de una manera clara, si entendemos el papel social que juega la organización dentro de la sociedad.

con los grupos minoritarios, segregados, tales como la mujer, los grupos étnicos y culturales, antes marginados.

Para comprender el papel social de las empresas, el directivo necesita conocimientos adicionales a lo técnico y a lo económico, es decir, él debe estar familiarizado con los acontecimientos de la historia, la política, el gobierno, la sociología, la psicología y la filosofía. Los requisitos para obtener grado universitario en administración han sido revisados, de tal manera que incluyan esos elementos en el posible administrador futuro<sup>22</sup>. El director debe comprender que aunque uno debe operar en un medio económico donde el estímulo es la ganancia no puede disponer de la libertad de los demás como le plazca.

Edwin B. Flippo nos resume de una manera consistente algunas de las disciplinas que conforman el sistema social<sup>23</sup>

### **Libertad de reunión.**

La posibilidad de organizar grupos y asociaciones es un derecho civil protegido y garantizado en las constituciones de los países que han alcanzado cierto desarrollo; esta libertad sólo es susceptible de existir en una sociedad abierta; tal libertad hace posible la existencia de empresas, sindicatos, sociedades de ayuda mutua, asociaciones de profesionales, en fin tal sociedad abierta permite la invención y utilización de todo tipo de organizaciones adaptables a los cambios de las necesidades en la sociedad.

### **Pluralismo ideológico.**

El derecho de asociarse hace posible el pluralismo en una sociedad. En el sistema económico de libre empresa se da la competencia en la producción de los bienes y servicios y la posibilidad de escoger, por parte del consumidor

---

<sup>22</sup>En la licenciatura que imparte la UAM-I, esta aseveración es notoria, ya que los egresados salen con un marco teórico muy amplio en el cual están contempladas diferentes disciplinas de orden social, político, jurídico, económico, histórico, etc. Esta formación tan diversificada no es bien aceptada por algunos de los estudiantes e inclusive de los egresados ya que constantemente se escuchan reclamos en el sentido de que los estudios en administración que se realizan en esta casa de estudios, están enfocados a formar todólogos que no están especializados en ninguna actividad en específico. Sin embargo, y no importándome lo que piensan los demás compañeros, el esquema que tiene la licenciatura me parece correcto, ya que siempre he pensado que la gran virtud del administrador es rodearse del mejor personal (equipo) que esté debidamente especializada en su actividad, para coordinarlos en la búsqueda de un fin común.

<sup>23</sup>Las disciplinas sociales son aún más amplias y dependen en gran parte de la visión con la cual se lleve a cabo el estudio.

en el mercado. Tal forma plural de entender la sociedad se debe dar en todos los niveles de dominio del Estado, así: en la nación, los departamentos, los distritos, en fin, de manera operativa. Tal pluralismo garantiza: que el poder este repartido entre las diferentes organizaciones; la promoción, la innovación y la creatividad. Los ciudadanos desconfiarían de cualquier concentración de poder que se diera, ya en los altos mandos del Estado o de las instituciones privadas.

### **Constitucionalismo.**

Se deriva del temor de que se presente excesiva concentración de poder incontrolable, consecuencia del mal uso o abuso de la autoridad. Se caracteriza por las cortapisas u obstáculos formales de quienes hacen uso de la autoridad, respecto de los asuntos del Gobierno; la constitución establece y garantiza el uso y la limitación del poder. Determinaciones constitucionales de uso en los diferentes países hacen que se dé el “proceso legal”, el cual asegura que se respeten los derechos humanos, la vida, la libertad y la propiedad, los cuales no pueden ser transgredidos.

Anteriormente hablábamos de un sistema social, en el cual la empresa es un subsistema de la economía y ésta a su vez lo es de ese sistema social. En este sentido es necesario delimitar el ámbito de las obligaciones de la empresa en el contexto social. Las normas que determinan la forma debida de obrar no aseguran que en efecto ésta se lleve a cabo. Existe un gran número de teorías que ponen los basamentos de ese debido obrar en la sociedad, entre ellos:

- La rentabilidad a largo plazo y la responsabilidad social son sustancialmente conceptos similares.
- Los cambios en la ética de los empresarios están en concordancia con cambios en las normas de la sociedad.
- Las empresas o negocios podrían esforzarse en la consecución de metas sociales, más que en simples beneficios monetarios.
- Las empresas podrían preparar una lista de objetivos, dando prioridad a los valores sociales, no necesariamente lucrativos.
- Los negocios serán socialmente responsables en la medida en que perciben y tratan los problemas relativos del ambiente.

Hasta aquí hemos expresado de una manera clara cual es el papel social de la empresa, ahora bien el papel social de la selección de personal

tiene un comportamiento similar al que tiene la empresa, (no podría ser de otra forma, ya que la selección de personal esta inmersa dentro de la organización; resultaría ilógico que una persona dijera que va hacia adelante cuando sus pies caminan en sentido contrario). Así pues, hay ciertos objetivos sociales en la selección de personal, que ni aún dentro de la empresa privada, se puede prescindir. Si no se respetaran cual sería la suerte de los mediocres o mal dotados.

Teniendo en consideración lo anterior, podemos considerar la existencia de una nueva categoría o forma de selección, que es denominada como un racional sistema de selección, encargado de ensanchar las posibilidades técnicas de la nación, dando a los mediocres o mal dotados la garantía de que están integrados en la organización general del empleo, y no solo por que las empresas de una manera voluntaria así lo deseen sino por una obligación que esta marcada en los diferentes códigos legales de las naciones.

### **La discriminación y la ley.**

Los estados modernos se han preocupado por expedir una legislación laboral antisegregacionista, principalmente respecto del reclutamiento, condiciones de trabajo, despidos y en fin, a prevenir el marginamiento de sectores sociales, a causa de su color, raza, religión, sexo u origen nacional. Generalmente se trata de ejecutar tales leyes mediante los órganos tradicionales del poder público y otros antes especializados en tomar contacto con las partes afectadas, realizando una labor de conocimiento de la gente a través de los medios tales como: información, persuasión o conciliación, según sea el caso. Se ha prohibido en algunos países, por ejemplo, que los avisos requiriendo empleados tengan elementos discriminatorios.

En el caso particular de México, la ley se transgrede de una manera olímpica y aunque constitucionalmente todos somos iguales y tenemos los mismos derechos, existe una discriminación muy fuerte, que se refleja claramente a la hora de solicitar empleo, aún teniendo un mismo nivel de escolaridad y de haber obtenido un mismo grado, puede ser discriminada una persona por la sencilla razón de haber realizado sus estudios en una institución pública, con respecto a otra que los haya realizado en una privada, si en un momento dado la capacidad del licenciado que realizó sus estudios en instituciones privadas es mayor al otro, no existiría propiamente discriminación (en el sentido de que su rendimiento dentro de la empresa será mayor y es lo que se busca en la organización), pero la discriminación está

presente desde el momento que el de la institución pública no es ni evaluado y se le rechaza desde el primer momento, sin darle oportunidad de comprobar su talento. Es así como hasta en los anuncios requiriendo aspirantes se hace la aclaración que solamente se presenten personas de escuelas privadas.

Dentro de la sociedad existen ciertos grupos que por sus propias características denotamos como grupos especiales:

### **Las trabajadoras.**

Desde hace relativamente pocos años el activismo realizado por varios grupos de feministas ha crecido tanto como para presionar a los empleadores. Hoy una porción grande de la fuerza de trabajo es femenina. Pero un hecho innegable es que existe discriminación sexual en el trabajo, no sólo en las oportunidades dadas, sino en la remuneración por el trabajo, equivalente al del hombre. La mujer constituye mayoría en industrias de servicios, tales como hospitales, en hoteles, en educación, en aquellas industrias en que se usa la mano de obra femenina, ésta es susceptiblemente menos pagada que la masculina.

En la época moderna quizá ya no sea tan notoria la desventaja de la mujer en la adquisición de puestos de trabajo, inclusive podría decir que se ha invertido la situación y en estos momentos el hombre ha sido desplazado por la mujer en muchos campos, sufriendo el hombre cierta segregación laboral.

### **Religión y nacionalidad.**

Estas son causas de discriminación que menos se presentan, comparadas con las que ocurren en las áreas de la raza y el sexo. Generalmente los estados modernos, desde su fundación han introducido normas constitucionales que garantizan a los ciudadanos la práctica libre de su credo religioso; hay separación en las competencias de la iglesia y el estado; las empresas no practican la selección de sus colaboradores con base en la religión.

Existen algunas grandes empresas, que tienen bien definida la personalidad y el credo que debe profesar la persona que quiera entrar a laborar en su organización, siendo de vital importancia que cubran esas características para ser admitidos. De alguna manera, el tener personas con características y afinidades similares le permite a la organización tener un

control más pleno sobre de ellos. Un ejemplo de esta situación lo podemos observar en la empresa BIMBO, que tiene como inexorable política de admisión que sus aspirantes sean en primer lugar casados, que sean católicos y que sean guadalupanos. La pregunta es, ¿para qué?, la respuesta quizá no sea tan sencilla de responder, pero existen algunos elementos que pueden contribuir a responderla:

- Al tener personas que observan características tan similares, no deben de observar conductas tan diversas en la motivación de su personal (recordemos que la motivación es una actividad administrativa que ocupa de muchos recursos para llevarse a cabo).
- La identidad con la empresa es casi inmediata ya que sus valores son similares a los de los empleados.
- No existen grupos disidentes que alteren el buen funcionamiento de la organización.
- Todos buscan el crecimiento y el bienestar de la organización como buscan el de su familia y religión.

Estos son algunos aspectos que a mi consideración a logrado BIMBO con su política de selección y admisión, quizá falten otros muchos aspectos o quizá no sean estos los más representativos, lo que si es cierto es que lo que sea, es algo muy bueno ya que hoy por hoy BIMBO es una de las empresas más grandes y consolidadas del país, ya que se ha constituido a sí misma como un gran monopolio disfrazado con una gran variedad de razones sociales.

### **Trabajadores viejos.**

En este aspecto como en muchos otros, encontramos otra de las grandes contradicciones de la vida, mientras que por un lado la ciencia con su adelanto a logrado aumentar el nivel de vida de los hombres, por el otro la vida laboral que tienen los individuos va descendiendo cada vez más, debido a las exigencias de los contratadores. No es nada raro ver, como cada vez se estrecha más el rango de edad para los solicitantes de empleo.

Los países legislan en contra de la discriminación por la edad e imponen multas y sanciones a las compañías que practican formas de selección o pago basados en la edad. Sin embargo, constantemente se violan estas reglamentaciones. Es de lo más frecuente encontrar avisos de requisición de empleados, poniendo límites de edad a los interesados.

En países tercermundistas (o como dicen de una manera elegante, en vías de desarrollo), en los cuales la jubilación más que una recompensa por tantos años de trabajo es una pesadilla, es increíble que no se aproveche la valía y la experiencia de las personas maduras. Es correcto que se les saque de procesos productivos en los cuales son ya ineficientes pero hay labores que si pueden realizar de forma normal y provechosa.

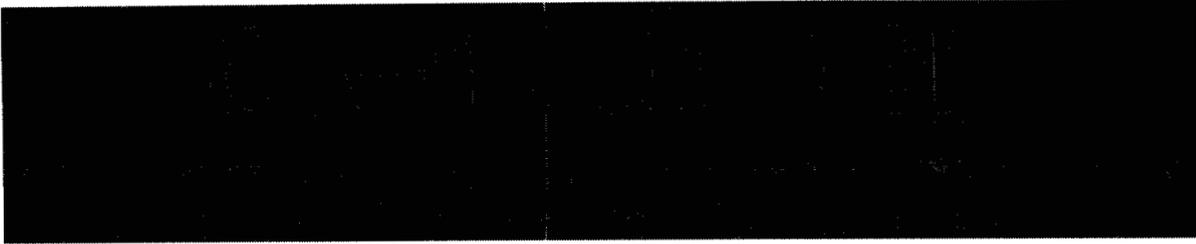
### **Trabajadores impedidos.**

El empleo de los parcialmente impedidos compete al campo tanto económico como de lo humanitario.

### **Los trabajadores no calificados.**

Aunque no existan por lo general leyes que obliguen a los empleadores a utilizar empleados no calificados, en ciertos países, por ejemplo, el gobierno ha buscado estimular a los no calificados a través de subsidios. En México se han implementado cursos que pretenden capacitar a personas que no están calificadas para que se inserten a la vida productiva.

A través de este capítulo hemos tocado algunos puntos por demás interesantes y contradictorios. Hemos visto de que manera eficientizar la selección de aspirantes, para después mencionar que esta selección debe dejar espacios donde puedan insertarse personas que necesariamente no son las más productivas ni las mejores. La manera de resolver este conflicto necesariamente nos lleva a una flexibilidad de normas y procesos además de la utilización de la innovación y creatividad.



Cuando hablamos de relación y vinculación de las actividades que se originan en una organización, lo hacemos con la plena conciencia de que la empresa es un ente vivo, que al igual que un cuerpo humano se compone de partes o sistemas, digamos el sistema nervioso, el sistema óseo, el sistema neurológico, el sistema digestivo, etc., y dependiendo del buen funcionamiento que observen cada uno de estos sistemas tendremos a un individuo sano y en posibilidades de realizar sus tareas plenamente. La organización<sup>1</sup>, funciona como tal gracias a la constante interacción que observan todos sus diferentes departamentos.

Así mismo cada departamento se va componiendo de actividades específicas que también se ven relacionadas para el logro del fin deseado, muchos autores nombran al objetivo de las empresas como la misión que tienen dentro de una economía, haciendo la distinción solamente en el hecho de que el objetivo se replantea constantemente y la misión es una sola a lo largo del tiempo. La misión de una empresa permite a sus propietarios entender la evolución de su negocio y exigir a sus directivos un desempeño enfocado hacia su permanente cumplimiento; a la alta dirección le permite potencializar la capacidad de respuesta del negocio, ante las oportunidades que se generan en las diferentes dimensiones del entorno en el cual se encuentra inmerso, para evitar desviaciones, que conllevan al deterioro de las utilidades y el desánimo del personal; A la gerencia media le permite orientar sus programas de trabajo hacia una dirección clara y conocida, lo cual mejora el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros, así mismo se logra una interdependencia entre las diferentes áreas ya que todos conocen el rumbo deseado y; al personal operativo le permite comprender su papel protagónico en los procesos de trabajo y la importancia que reviste su participación.

---

<sup>1</sup>Me atrevo a decir que no existe ningún hecho aislado, es decir actividad, fenómeno o cualquier circunstancia que suceda en la naturaleza y en la vida misma que no sea consecuencia de una constante interacción de elementos, factores o hechos. Físicamente hablando diría, que a cada acción obedece una reacción.

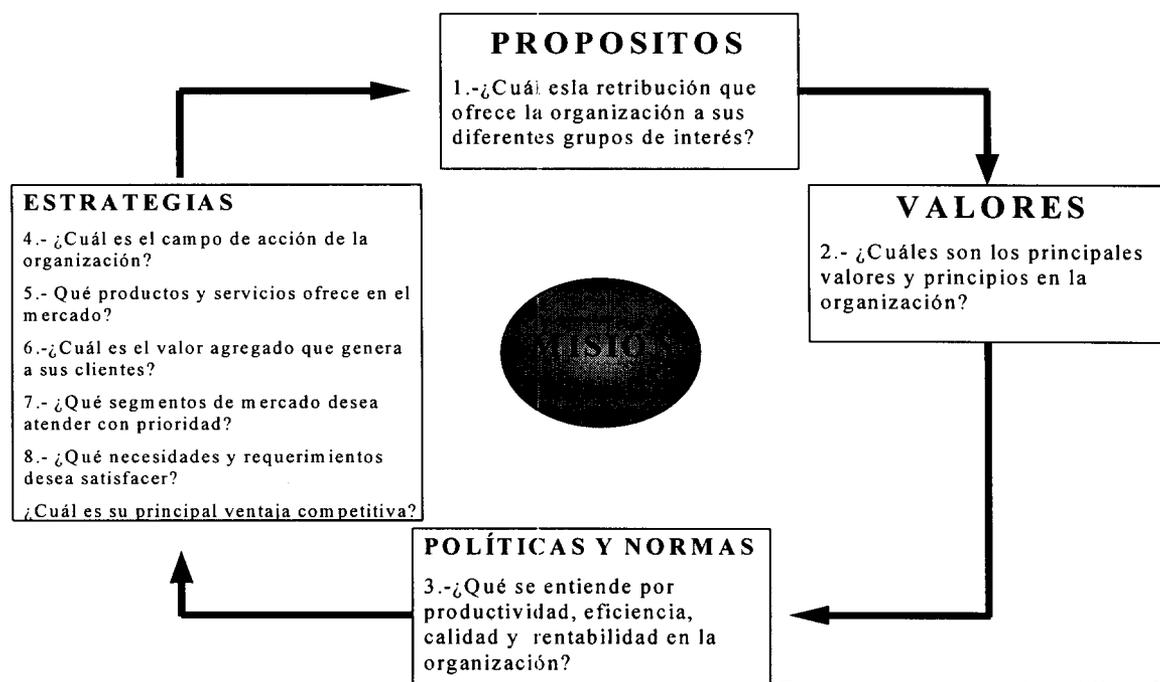
De esta manera es como la misión, hace que toda la organización navegue en un mismo sentido, definiendo claramente el papel que juega la organización dentro de la economía y la sociedad.

La misión de la empresa nos ayuda a darle contestación a los siguientes cuestionamientos:

1. - *¿Cuál es la retribución que ofrece la organización a sus diferentes grupos de interés?*

Grupo de interés.- accionistas. Seguridad en su inversión y una ganancia razonable.

Grupo de interés.- trabajadores. Una fuente de ingresos, oportunidad de desarrollo mediante capacitación y un ambiente laboral adecuado.



Fuente: Administrate hoy, junio 1994, p. 23

2. - *¿Cuáles son los principales valores y principios en la organización?*

Valores a consolidar.- Colaboración. Que cada miembro de la empresa mantenga su actitud cooperativa en relación con los demás miembros de la empresa.

Valores a superar.- Responsabilidad. Que cada miembro de la empresa acepte cumplir con agrado sus tareas y que en el desempeño de ellas ponga su mejor esfuerzo para lograr los resultados deseados.

3. - *¿Qué se entiende por productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad en la organización?*

Productividad.- incrementar el volumen de producción sin incrementar los costos unitarios de la mano de obra.

Eficiencia.- cumplir a tiempo con los pedidos de los clientes, sin incrementar los costos.

Calidad.- producir artículos adecuados a las necesidades y deseos del cliente.

Rentabilidad.- Adecuada relación entre las utilidades obtenidas y el capital invertido.

4. - *¿Cuál es el campo de acción de la organización?*

Actividad básica o central.- ej. Producción de calzado para dama.

Actividades complementarias.- ej. Producción de bolsas carteras, cinturones en piel para dama.

5. - *¿Qué productos y servicios ofrecen en el mercado?*

Líneas de productos.- ej. A. Calzado formal, B. Calzado casual.

Líneas de servicios.- Orientación a los clientes para comprar accesorios de vestir de acuerdo con las tendencias de la moda internacional.

6. - *¿Cuál es el valor agregado que genera a sus clientes?*

Elementos tangibles.- ej. 1. Producto muy durable. 2. Precio conveniente.

Elementos intangibles.- 1. Cortesía. 2. Trato muy profesional.

7. - *¿Qué segmentación de mercado desea atender con prioridad?*

Segmento de atención prioritaria.- ej. Damas profesionistas con ingresos medios.

Segmento de atención complementaria.- Amas de casa con intensa actividad social.

8. - *¿Qué necesidades y requerimientos desea satisfacer?*

Segmento de atención prioritaria.- Damas profesionistas con ingresos medios. Necesidades, 1. comodidad, 2. Buen vestir. Requerimientos, 1. Zapatos de vestir cómodos, 2. Diseños elegantes.

Segmentos de atención complementaria.- Amas de casa con actividad social. Necesidades, 1. distinción, 2. estar a tono con la moda. Requerimientos, 1. zapatos finos, 2. zapatos a la última moda.

9. - *¿Cuál es su principal ventaja competitiva?*

Recursos humanos.- Gente capacitada para desarrollar diferentes tareas.

Productos y servicios.- calidad y precios convenientes.

De alguna manera se puede pensar que el hablar de la misión desvía la atención del tema principal, pero de ninguna manera esto es cierto, ya que a continuación empezaremos a hablar de la selección de personal y los que la llevan a cabo (es decir el departamento de selección que se encarga de administrar el proceso que hemos definido y delimitado en el capítulo 1), por lo que se hace necesario pensar que si estas personas que son tan importantes para la empresa<sup>2</sup>, no han sido debidamente instruidas e integradas a la organización cómo podrán cumplir su parte dentro de la organización.

## LA SELECCIÓN Y LOS QUE LA LLEVAN A CABO.

Hemos analizado el concepto de selección, así mismo, también mencionamos algunas de las técnicas que se utilizan para llevar a cabo la selección de los candidatos, ahora veremos las características que debe de observar el seleccionador.

---

<sup>2</sup>En primer lugar por que en ellas se delega la responsabilidad de elegir a los nuevos aspirantes de la compañía que han de constituir en un futuro su fuerza laboral y organizativa. Y en segundo lugar por que si ellos no han entendido qué papel juega la empresa dentro de la sociedad, como podrán en un momento dado elegir correctamente a los candidatos.

Para llevar a cabo el proceso de selección el candidato debe cubrir, algunas etapas (como ya vimos en el primer capítulo; la entrevista, los exámenes, etc). En ocasiones estos exámenes o entrevistas no son aplicados por el personal de selección (inclusive, algunas empresas no cuentan con los suficientes recursos como para poseer su propio consultorio médico y realizar los exámenes físicos correspondientes, por consiguiente éstos son aplicados en algún laboratorio o consultorio externo. De la misma forma algunas pruebas, entrevistas o exámenes psicométricos son efectuados por psicólogos externos), de esta manera las diferentes personas que se encargan del proceso de selección deben tener una comunicación efectiva para tomar una decisión final.

En algunos casos para decidir la admisión del o los solicitantes y el proceso se ha realizado mediante distintos elementos de selección, solamente una persona de selección es la que toma la decisión basándose en los resultados que ha arrojado el proceso, este proceder no necesariamente es malo, pero es frío y de laguna manera cuadrado. No deja espacio para que se puedan poner en consideración otros aspectos que son más bien de carácter intuitivo o de experiencia por parte de los seleccionadores.

Es lógico suponer que esta flexibilidad en las normas, esta utilización de aspectos fuera de los clásicos formatos, sea mal vista por los viejos administradores que han crecido y se han formado dentro de una administración inflexible; para ellos, la selección se configura básicamente como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y del otro candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo. No podría estar en desacuerdo con ellos (si en su momento utilizan la metodología adecuada), pero a su vez no creo que sea la única forma de proceder<sup>3</sup>.

Bien, si deseamos o debemos seguir una metodología rígida a la hora de llevar a cabo la selección, podemos ver el proceso como una serie de ecuaciones en las que tenemos:

Dos variables: (1) las exigencias del cargo, (2) el perfil de las características de los candidatos que se presenten.

---

<sup>3</sup>De alguna manera no quisiera estar cayendo en aquel idealismo, muy propio de los jóvenes que quieren cambiar al mundo, pero me resisto a pensar que las cosas tal y como están deben de perdurar, ya que en ellas veo algunas deficiencias en las que no me gustaría caer, aunque es difícil no hacerlo cuando esta uno inmerso en sistemas totalmente rígidos.

Sean “ $x$ ” la primera variable y “ $y$ ” la segunda.

Cuando  $x$  es mayor que  $y$ , ( $X > Y$ ), el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.

Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, ( $X = Y$ ), el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.

Cuando  $x$  es menor que  $y$ , ( $X < Y$ ) el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.

Mediante este análisis sería muy fácil el tomar una decisión en el proceso de elegir algún candidato, pero se tienen que hacer todavía algunas consideraciones.

Si bien el proceso de selección sirve para comparar a los candidatos postulantes para una plaza, este sólo es el principio ya que una vez hecha la comparación se tiene que tomar una decisión al respecto. Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento<sup>4</sup>:

a) Modelo de colocación: cuando no se contempla el aspecto de rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

Siempre y cuando ( $X = Y$ ) o ( $X < Y$ ), ya que esta situación sería la ideal. En que modalidad podría ser aceptado el aspirante, aún en el caso de que ( $X > Y$ ), cuando ha sido recomendado por alguien con la suficiente jerarquía para no poder negárselo; cuando por las condiciones propias del mercado laboral sea más grande la oferta de mano de obra que la demanda (un caso por demás hipotético) y; cuando por las propias características del puesto la actividad a realizar pueda ser aprendida sin problemas en un periodo razonablemente corto que no obstaculice en nada la labor de la organización.

---

<sup>4</sup>Idalberto, 187

En el último caso y debido a que pudo haberse presentado solamente un solicitante a la plaza<sup>5</sup>, es más recomendable contratarle y capacitarle, en la modalidad de aprender haciendo que perder más tiempo, esfuerzos y recursos en el reclutamiento de algún otro aspirante.

b) Modelo de selección; cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas; aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, por que hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado. Se basa en la satisfacción únicamente de las necesidades de la empresa.

En vista de que solo existe una vacante y muchos posibles aspirantes, será aceptada la persona que tenga la mayor diferencia entre  $X$  y  $Y$  es decir ( $X < Y$ ), que el candidato exceda en mayor cuantía las exigencias del cargo. En esta situación suceden dos aspectos a considerar: el candidato como supera por mucho las exigencias del cargo posiblemente exija una retribución mayor que quizá la empresa no estaría dispuesta a conceder; el candidato aún aceptando todos los lineamientos y ofrecimientos de la empresa y teniendo aptitudes muy por arriba de las requeridas por el puesto no necesariamente es el más apto para ocuparlo.

Esta situación me recuerda una anécdota, que comentara un profesor del departamento de matemáticas de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, en una clase cuando fui su alumno. Decía el profesor que en una ocasión, cuando joven y siendo estudiante, fue a solicitar, junto con un amigo, trabajo en una institución bancaria. Ese mismo día realizaron sus correspondientes exámenes y les dijeron que luego les darían contestación, la contestación a esa solicitud nunca llegó, por lo que inquirió al amigo acerca de cómo le había ido en su examen y el amigo le respondió que bien y el profesor sabiendo que a él también le había ido bien en su examen saco el siguiente juicio: a la institución bancaria no le interesaba personal tan inteligente, como que pudiera estar pensando en la manera de apropiarse el dinero que tenía que controlar; ni tampoco le interesaba que fuera tan tonto como que pudiera extraviar ese mismo dinero que tenía bajo su custodia.

---

<sup>5</sup>Esta situación nos parecerá un poco inusitada, sobre todo en nuestros días en que el trabajo esta muy escaso y los índices de desempleo son alarmantes. Pero pensemos que existen actividades que no necesariamente son aberrantes, inmorales o desleales, pero que no cualquier persona esta dispuesta a realizarlas.

Bien, llevando la anécdota al caso que estamos analizando diría que el candidato a elegir, en esta situación debería de ser el que dentro de la igualdad tuviera el resultado más parecido a ( $X = Y$ ).

c) Modelo de clasificación: Es el enfoque más amplio y situacional; en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. En este modelo si el candidato es rechazado para una vacante puede seguir en el proceso, ya que existen otras vacantes para las cuales puede ser el idóneo. Este modelo parte del concepto de multifuncionalidad o polivalencia.

En este modelo y en consideración a que existe un gran número de vacantes y a su vez un gran número de aspirantes se mantendrán en la jugada a todos aquellos que observen las siguientes características: ( $X = Y$ ) y por supuesto ( $X < Y$ ).

Hasta aquí descartaríamos en todas las situaciones a aquella persona que tuviera menos características de las que pide el puesto (salvo en la primera situación hipotética), ya que la lógica así nos lo indica, pero y es aquí donde esta el problema, donde queda el papel social del que hablábamos en el primer capítulo. Es directamente aquí donde podemos darnos cuenta de que no es posible seguir recetas o ser tan meticulosos (metódicos) cuando tratamos con seres humanos, ya que cada caso tendrá características particulares y de alguna manera especiales, debido a esto, es que, el seleccionador (el buen seleccionador) deberá tener características muy bien conformadas y sobre todo en el momento que esta teniendo contacto con los aspirantes, este momento por lo regular es a la hora de la entrevista. Cuando el seleccionador va a iniciar la entrevista debe conducirse de una manera especial siguiendo algunas de las siguientes sugerencias.

- Establecer una atmósfera agradable, que permita al solicitante sentirse en confianza.
- Ayudar al candidato a tranquilizarse, en algunas ocasiones si el candidato se siente intranquilo no puede desenvolverse como debiera, lo que puede ser que nos cause una mala impresión, descartándolo posiblemente desde ese momento como posible candidato. Recordemos que al ir a solicitar un empleo una persona por lo regular se estresa o pone nerviosa ya que esta incursionando en un contexto nuevo. Si en un momento dado la vacante necesita una persona desinhibida con una gran capacidad para responder a

situaciones inesperadas lo más recomendable es que no se tome en cuenta esta recomendación.

- Demostrar un verdadero interés en el solicitante, para que éste se sienta apreciado y nos pueda comentar de una manera espontánea la información que deseamos.

- Evitar un interrogatorio desordenado, que no conduzca a ningún beneficio a ninguna de las dos partes.

- Escuchar con atención.

- Hacer el número de preguntas, únicamente necesario: Para poner la sesión en marcha, para obtener mayores informes sobre algún punto en especial, para llenar alguna información en la secuencia de la historia, para asegurarse que ha comprendido usted bien lo que él le ha dicho.

- No caer en riñas con el solicitante, que puedan poner en riesgo tanto la integridad del seleccionador como la de la empresa.

- No hablar demasiado, de lo que se trata es de escuchar lo que el candidato nos tiene que contar acerca de su trayectoria educativa, laboral, etc.

- Adaptar la entrevista al solicitante, dado que cada solicitante es diferente es necesario no establecer entrevistas rutinarias.<sup>6</sup>

- Hacer la valuación de la información de una manera correcta. Esto sin duda es de mucha importancia, debido a que una mala evaluación o apreciación de nuestra parte, puede ser perjudicial en la medida de que podemos perder a un buen elemento o seleccionar a un mal candidato.

La siguiente guía puede ayudar a aumentar la capacidad para apreciar las habilidades de los aspirantes a empleados.

---

<sup>6</sup> Al entablar un dialogo (platica) con amigos, parientes o demás personas, tratamos siempre de establecer comunicación recíproca, por lo que con cada persona que platicamos lo hacemos de manera distinta o utilizando temas diferentes que sean afines a las personas con las cuales estamos tratando.

- Evitar la formulación de juicios premeditados. Es muy común que de entrada formemos un criterio de las personas, este criterio por lo regular tiende a ser negativo en la medida que desconocemos a la persona.

- No pensar que las peculiaridades físicas son indicadores del carácter;<sup>7</sup> existen algunas teorías o tendencias que hacen alusión a ciertos rasgos físicos como característicos de personas que actúan de cierta manera y no tan solo en los rasgos físicos, también la manera de vestir es una determinante. Las personas que usan lentes por lo regular son asociadas con personas pasivas o se les cataloga como personas intelectuales.

- No hay que llegar a conclusiones súbitas sobre la capacidad de un solicitante, basándose solamente en un éxito o fracaso de alguna prueba, hay que emplear varios métodos que puedan definir bien nuestra decisión.

- No se debe ser demasiado dependiente de ciertos recursos especiales para valorar a las personas, ya que como lo veremos más adelante se puede incurrir en errores graves de contextualización.

- No hay que menospreciar la técnica, si bien he comentado que se debe hacer uso de la intuición y de aspectos altamente flexibles en la selección, también es cierto que debemos de emplear un proceso altamente tecnificado que nos ayude a tomar las decisiones.

- Por último, no es recomendable que los prejuicios afecten el buen juicio.

Existen algunos errores en los que constantemente caen algunos de los entrevistadores:

*Efecto aureola*: los entrevistadores que utilizan datos limitados sobre candidatos para desviar sus evaluaciones de las demás características de la persona que se trate están sujetos al efecto aureola. Ej.

---

<sup>7</sup> Es por demás frecuente que se piense que las personas con calvicie son muy inteligentes; que las personas que presentan cicatrices en el rostro son rufianes o delincuentes o así mismo aquellas personas que usan tatuajes siempre son asociadas con individuos inadaptados. Aquí es necesario hacer una precisión en el sentido de que regularmente lo que es mal visto en algunas personas, en otras no lo es, es decir “lo que al rico se le aplaude al pobre se le critica”.

- Se considera a un candidato que tiene una sonrisa agradable y un apretón firme como favorito antes de iniciar la entrevista.
- Se rechaza mentalmente a un candidato que acude a la entrevista vestido con un pantalón de mezclilla.

*Preguntas capciosas:* los entrevistados que telegrafían las respuestas deseadas por el modo en que hacen sus preguntas utilizan preguntas capciosas. Ej.

- ¿Cree que le agrada este empleo?
- ¿Esta de acuerdo en que los beneficios son necesarios?

*Desviaciones personales:* los entrevistadores que tienen prejuicios contra grupos específicos muestran desviaciones personales. Ej.

- Prefiero vendedores que sean blancos.
- Algunos empleos son para hombres y otros para mujeres.

*Dominio del entrevistador:* los entrevistadores que usan la entrevista para hacerle propaganda al candidato, presumir de sus éxitos o sostener una conversación social, en lugar de la entrevista, tratan de ejercer dominio. Ej.

- Pasarse toda la entrevista hablándole al candidato de los beneficios o los planes de la compañía.
- Utilizar la entrevista para decirle al candidato lo importante que es el trabajo de entrevistador.

## EL SELECCIONADOR: ERRORES Y CONTRATIEMPOS QUE OBSERVA.

Como ya he mencionado, el seleccionador es una persona, que al igual que todos los humanos tiende a cometer errores, la situación es que los errores que comete cuestan dinero a la empresa. Al respecto Blanco Cohen, nos menciona lo siguiente: “Según la mayoría de los convenios sindicales es difícil despedir a un hombre después que él ha cumplido su periodo de prueba. Pero aún cuando esto no fuese así, el despido es costoso sustituto de una cuidadosa selección. En efecto algunos empresarios despilfarran dinero por que abusan de su derecho de despedir hombres que están en periodo de

prueba”. Desde luego que tenemos que evitar entonces ciertas conductas o vicios de los seleccionadores, como son las siguientes.

### **Principales errores de los seleccionadores:**

*El efecto halo.* En psicología son bien conocidas las reacciones de simpatía que inconscientemente cada persona puede producir en un calificador. En esto hay que insistir, que no se considera que con su actitud proceda de buena o mala fe. De alguna manera esta actitud bien manejada puede ser un arma más del seleccionador, en el caso de que cuente con una gran experiencia y una visión general de que es lo que la empresa espera de sus nuevos candidatos.

*La tendencia central.* El temor de no disponer de argumentos convincentes, si tenemos que discutir con alguien nuestras decisiones o calificaciones, bien sea este el interesado o un superior, lo cual nos hace prescindir la mayoría de las veces de los grados extremos de la escala.

*Benevolencia.* Son asimetrías como lo llaman los psicólogos, a la tendencia de no perjudicar a nadie, por lo que procuran siempre calificar alto. Es comodidad, ya que ponderar con rigor exige siempre un estudio y un esfuerzo, o es el deseo de no tener remordimiento de conciencia. Definitivamente a cuántas personas conocemos que les es imposible decir no.

*Peculiaridades físicas.* No es nada recomendable que el seleccionador (salvo en el caso de que sea un gran estudioso del tema, y aún así no se justifica), se deje llevar por el aspecto físico que muestra una persona, dentro de la historia encontramos ciertos casos que han justificado este proceder:

“Rodeadme de hombres gordos; hombres de cabeza tranquila y suave, como el sueño de las noches. Ese Casio tiene aspecto magro y mirada hambrienta. Piensa demasiado; tales hombres son peligrosos<sup>8</sup>.”

Esta es la definición que da Julio César de Casio, y no estaba equivocado ya que Casio confirma la sospecha clavándole un puñal.

---

<sup>8</sup>James M. Black, Ob. Cit p. 21

Según James M. Black, Julio César, puede ser uno de los precursores (sin proponérselo) de la selección de personal. Al ser un individuo ambicioso, trabajador, duro y exitoso, atraía hacia su persona hombres con cualidades similares, ya que los incompetentes, inseguros y timoratos, se daban cuenta de que la lucha constante y eficaz de Julio Cesar por el poder y su aptitud para la competencia pondrían en evidencia sus defectos.

Esta situación no sólo la podemos visualizar en la persona de Julio César. En nuestra época, las organizaciones que gozan de buen prestigio, que son líderes de su ramo, que ofrecen buenas condiciones laborales, son objeto de una lluvia interminable de solicitantes que desean integrarse a sus filas.

*Prejuicios y preferencias*, es importante que el seleccionador evite que estos elementos distorsionen su juicio. Es difícil que los aspectos extralaborales queden fuera de nuestro juicio, pero si deseamos realizar una buena decisión debemos hacerlo. Para reafirmar lo dicho o ejemplificarlo veamos lo siguiente.

Ejemplo de la rubia. Usted probablemente a oído el cuento del gerente de una oficina que entrevisto a tres muchachas para el puesto de secretaria. Dos de las solicitantes no eran bonitas; pero la tercera era una rubia preciosa.

“¿A cuál de las tres elegiste?” le pregunto un amigo.

“ En nuestra compañía somos muy científicos” contesto él. “Después de la entrevista, se pidió a cada una de las muchachas que hicieran una prueba de taquigrafía y otra de mecanografía. Las dos primeras muchachas, aunque eran feas, obtuvieron magnificas calificaciones. La rubia no lo hizo tan bien como las otras”.

“¡Qué lastima!” contesto el amigo. “Supongo que no la contrataste.”

“Oh, sí a ella le di el puesto”, contesto el gerente. “NO me pareció justo basarme en las pruebas”.

Es en este caso cuando las personas tratan de justificarse, aludiendo a la intuición (tuve un presentimiento, me latió), por lo que se ha desvirtuado su funcionamiento efectivo a la hora de seleccionar al personal. Es necesario a su vez ser muy puntual, en el aspecto de que no se deben de aplicar trucos para

seleccionar sin que en realidad se tengan bien estudiadas sus repercusiones ya que de nos ser así podríamos caer en casos como el del cardenal Richelieu.

El cardenal Richelieu, que sustentó algunas de las ideas de Freud, aunque no empleo la terminología de éste, tenía lo que el consideraba un método infalible para seleccionar candidatos para misiones peligrosas de espionaje o para enfrentarse a ese terrible cuarteto de guardias del rey formado por D'Artagnan y sus tres amigos mosqueteros. Antes de la entrevista, el candidato era conducido a una cámara vacía. Dos cuadros colgaban en muros opuestos del salón; uno representaba una pacífica escena bucólica y el otro una feroz batalla. Si el agente en perspectiva se dedicaba a contemplar el plácido paisaje rural, el cardenal, que lo observaba a través de una mirilla, lo invitaba a una nueva entrevista, pero si mostraba interés en la batalla era eliminado.

Richelieu tenía la idea de que los hombres tímidos y medrosos se sentirían irresistiblemente atraídos hacia el cuadro que representaba la batalla, mientras que los aspirantes más osados preferían la paz<sup>9</sup>. Esta teoría no resultó del toda cierta y las preferencias que se tenían ante el arte no observaban relación con su valor u habilidad.

*El empleado ganga.* El puesto y la empresa deben ser satisfactorios para el empleado; en caso contrario, además de que la insatisfacción influirá negativamente en su desempeño (ya habíamos tocado el punto cuartillas más atrás), aumentará el riesgo de que se vaya pronto. Por lo general es riesgoso contratar a alguien que, por ejemplo, ha tenido funciones y sueldos superiores a los que ofrece la empresa, pero que estando desempleados se muestra dispuesto a aceptar cualquier puesto que se le ofrezca, apremiado por la situación económica. Lo más probable es que tome el trabajo por lo pronto aunque afirme lo contrario.

Sin embargo, hay que tener presente que los factores que hacen que un empleo sea satisfactorio para alguien son múltiples y varían mucho de persona a persona, pero entre los más frecuentes están los siguientes: sueldos y prestaciones, funciones a realizar, afinidad con el eje, posibilidad de desarrollo personal, status o prestigio del puesto y de la empresa, compatibilidad del horario y/o de los días laborales de la semana con otras actividades del interés del empleado (educativas, religiosa, un empleo adicional, etc.), cercanía de la

---

<sup>9</sup>James M. Black, Ob, Cit, pp. 33,34.

empresa al domicilio o a los centros en que el trabajador desarrolla otras actividades.

*Cartas de recomendación y las opiniones externas.* Una vez que el seleccionador está casi decidido por contratar a un candidato, o cuando tiene dudas entre elegir a uno u otro, suele ser de mucha utilidad el investigar lo que piensan de él su(s) último(s) ex jefe(s). Con solo una llamada telefónica de 5 o 7 minutos podrá obtener información muy valiosa para la decisión final. Las cartas de recomendación si fueran sinceras, la productividad de absolutamente todas las empresas, chicas y grandes, sería maravillosa, pues según dichas cartas casi todos los empleados merecen calificativos de responsable, honesto, trabajador y eficiente. Hay que tener presente que muchas veces los patrones prefieren facilitar el deshacerse de un empleado indeseable concediéndole la consabida carta. Si la carta la expide, un particular, no un ex jefe, la falta de veracidad de la carta aumenta, pues suelen otorgarlas a personas que ni siquiera conocen, tales como parientes o amigos de sus conocidos.

### **Mecanismos contrarrestantes de una mala selección.**

Una vez que ya el seleccionador ha realizado su trabajo, es decir ha tomado una decisión por alguno de los candidatos, la organización debe de tener algunas salvaguardas para eliminar a ciertos elementos que no respondan a las exigencias de que son objeto.

✂ La delegación de la autoridad es la única prueba que le permite calcular la capacidad de un subordinado para responder a las exigencias de usted. Si al momento de delegar la responsabilidad el nuevo empleado no responde a las necesidades de la organización es necesario, hacérselo saber y tratar de manejar su desincorporación. O en el caso de que este contratado a prueba, una vez que se haya terminado su contrato temporal, explicarle la causa por la que no se le renueva o expide otro contrato.

✂ La realización de un trabajo es la única base real para valuar a un candidato, se debe de establecer la tarea real que desempeñará el solicitante para que la valuación sea representativa a los fines deseados, y no tener complicaciones una vez instalado el candidato.

✂ Las debilidades así como las virtudes, dan forma a la carrera de un hombre, por lo que no debe de precipitarse la administración,

cuando un candidato no de los resultados deseados en el corto plazo. Para ello la administración debe de tener una visión muy amplia para notar cuando un candidato jamás crecerá dentro de la organización y cortarlo a tiempo antes de que el tiempo sea perjudicial para ambos.

✂ Algunos defectos pueden corregirse, otros evitarse; la mejor manera de lograrlo es que la selección de personal cumpla su papel.

✂ El adiestramiento no es la única condición para el mejoramiento de los subordinados. Recordemos la frase que dice “a mayor rigor en la selección, tendremos menor necesidad de capacitación”. Es decir cuanto más requisitos se piden para que una persona pueda ingresar a una empresa, se supone que menos necesidad tendrá la organización de capacitarlo. Esto puede ser válido para ciertas empresas, pero cuando una organización intenta crear una conciencia organizacional, lo más recomendable es que vaya formando su planilla laboral de una forma mixta, seleccionando trabajadores con experiencia y sin ella.

## LA SELECCIÓN Y LAS POLÍTICAS QUE LA NORMAN.

Cuando hablamos de políticas de alguna manera, nos estamos refiriendo a los parámetros que limitan o delinear el proceder de tal persona o la forma en que se realiza una actividad. Es importante que existan estas líneas de acción que ayudan al seguimiento de un proceso. Pensemos sencillamente, hay varios caminos por los que se puede llegar a un mismo fin, de hecho se habla de eficacia y eficiencia<sup>10</sup>. Pero solo uno es el que le interesa a la

---

<sup>10</sup>La eficacia y la eficiencia son dos términos que se han desvirtuado en los últimos años, cualquier persona los emplea, aún sin tener el pleno conocimiento de su contenido etimológico, ético y formal. Además con las tendencias de productividad la eficacia y la eficiencia han sido conceptos claves que han sido severamente transgredidos en su empleo. Personalmente creo que no existe mayor productividad que la creada por los hombres con su fuerza de trabajo (quizás sea marxista de grado), por lo que es aquí donde se debe atacar; no aplastando sus proclamas sindicales, abatiendo sus salarios, golpeándolos constantemente, sino más bien creando lo que se conoce como la cultura organizacional, es decir el crecimiento equilibrado de todos los medios de producción (maquinaria, equipo, tecnología, métodos y técnicas de trabajo, trabajadores, empleados, procesos administrativos, etc.).

*Definitivamente se puede ser eficaz sin ser eficiente:* Cuando en una operación de amputación de pierna a un doctor que es eficaz se le indica que ampute la pierna, él puede llegar tomar una hacha, un machete, una sierra eléctrica, etc. y amputar la pierna a toda costa. éste médico cumple su función, ha cortado la pierna. Pensemos ahora en un medico eficiente, el cual se encuentre en la misma situación, en primer lugar hará una rápida revisión para comprobar que existe la necesidad de amputar esa pierna, después delimitará la parte que amputará, anestesiará al paciente, para enseguida proceder a amputar. En los dos casos se logro el objetivo pero el camino y la forma de realizarse cambia de una manera singular.

empresa y es aquel, que cumple con el objetivo deseado, sin transgredir las principales virtudes y principios de la organización, es decir sus políticas.

De lo anterior podemos deducir que las políticas trabajan de una manera restrictiva, marcando la pauta a seguir, por lo que es necesario tenerlas siempre presentes.

### **Restricciones de la Selección.**

Un buen reclutador debe ser sensible a las limitaciones que pesan sobre el proceso de reclutamiento y de selección. Estos límites son impuestos por la organización, el reclutador y el ámbito externo. A continuación las restricciones más comunes:

#### **Normas de la organización**

Las normas de la organización son una fuente poderosa de restricciones. Esas normas tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones públicas y otros objetivos que no están relacionados con el reclutamiento. Las siguientes son normas que pueden afectar el reclutamiento y la selección:

*Normas de ascensos internos.* Tienen como finalidad dar a los empleados actuales la primera oportunidad para cubrir las vacantes que se presenten. Cuando son impuestas por los sindicatos de las empresas pueden causar serios problemas a la gerencia de recursos humanos.

*Normas de remuneraciones.* Una restricción común a la que se enfrentan los reclutadores es la de las normas de pagos. Por lo general, las organizaciones con departamentos de personal fijan programas de pagos para diferentes empleos.

*Normas de posición de empleo.* Algunas compañías tienen normas de contratación de empleados temporales y de tiempo parcial. Aún cuando existe un interés creciente por contratar a esos tipos de trabajadores, las normas pueden provocar que los reclutadores rechacen a todos, excepto a los que buscan trabajo de tiempo completo.

*Normas de contratación internacionales.* Las normas pueden exigir también que las vacantes de empleos en el extranjero se cubran con ciudadanos locales.

*Planes de recursos humanos.* Este es otro factor que deben de observar los reclutadores. Mediante los inventarios de capacidades y escalas de ascensos el plan subraya los empleos que se deben de cubrir mediante el reclutamiento.

### **Hábitos del reclutador.**

El éxito obtenido en el pasado por un reclutador puede fomentar hábitos. Desde luego, los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo, para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo los reclutadores también pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces. Aún cuando necesitan retroalimentación positiva y negativa deben de cuidarse de los hábitos, que son restricciones autoimpuestas.

### **Condiciones ambientales.**

Las condiciones externas influyen poderosamente en el reclutamiento. El índice de desempleo, el ritmo de la economía, la escasez localizada de capacidades específica, las proyecciones de la fuerza laboral y las actividades de reclutamiento de otras empresas, afectan los esfuerzos de los departamentos de personal.

La ubicación geográfica de la empresa puede ser una restricción en cuanto a que los aspirantes puedan estar indispuestos a aceptar una vacante, si es que la organización no le provee de un ambiente de seguridad alrededor de su entorno. Este problema es de fácil solución, aunque su costo es en algunos casos elevado.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Los centros laborales que se encuentran fuera o alejados de la ciudad, normalmente proporcionan a sus empleados transportación desde puntos estratégicos al lugar de trabajo. Cuando las empresas se encuentran en zonas de alto riesgo (zonas de delincuencia), ofrecen a sus empleados zonas seguras de estacionamiento, comedor y vigilancia alrededor de las instalaciones.

## **Requisitos de empleo.**

Por supuesto que los requisitos de cada empleo constituyen una restricción. Por ejemplo, los trabajadores muy especializados son más difíciles de conseguir que los no especializados

Desde luego que las políticas (y por ende las restricciones), siempre son buenas pero entre más flexibles sean es mejor, ya que no cabe duda que muchas de las modernas teorías como APO, calidad total, horarios flexibles, Job Enrichment y muchas otras no han dado frutos por que se han querido sembrar en climas de autoritarismo y tierras que no son fértiles para que florezcan sus beneficios.

## **LA SELECCIÓN Y LA CAPACITACIÓN.**

Tanto la selección como la capacitación<sup>12</sup>, pertenecen a una misma gerencia, que es la de personal, por lo que tienen gran relación la una con la otra ya que su principal trabajo lo llevan a cabo con personas.

El sistema de capacitación de una empresa, además de proporcionar, resultados positivos dentro de la producción al adiestrar a los empleados, también sirve de mecanismo motivacional, en la medida que le ofrece al individuo la capacidad de poder desarrollarse dentro de la organización.

Podríamos pensar que en el largo plazo la capacitación sería un proceso contrarrestante de los malos manejos del proceso de selección. Si en un momento dado se selecciona a una persona que en su momento nos pareció favorable, pero resulta que tiene muchas deficiencias, podemos corregir a este nuevo empleado mediante capacitación, claro para poder lograr esto hay que tener presente la planeación que debemos observar en nuestros planes de capacitación.

En el momento de llevar a cabo la planeación de los programas de capacitación, se debe tener en cuenta que hay elementos, que de no ser manejados adecuadamente pueden ser un freno para implementarlos. Los elementos pueden ser la desidia, la falta de interés, el conformismo, el repudio

---

<sup>12</sup>Hay que hacer la aclaración de que al utilizar el termino capacitación, me refiero a todos aquellos procesos de enseñanza aprendizaje que se suscitan en la organización.

de los empleados hacia la organización, etc., por lo que resulta muy importante tener presentes estas circunstancias y tratar de solventarlas, cosa que no es muy difícil, si se sabe sacar provecho de la misma naturaleza del ser humano.

La sed de conocimiento que estalla en el hombre en algún momento de su vida es el fenómeno al que deberíamos de enfocarnos ya que se podría canalizar de una manera perfecta para los fines de la organización, como lo comenta Davis, que nos dice “cada vez es más común ver a un adulto de más de cuarenta años volviendo a la universidad. Desde los casos de hombres y mujeres sencillos que a mitad de su vida emprenden la ardua tarea de aprender a leer y escribir hasta los individuos geniales como Thomas Alva Edison, que inició sus estudios de botánica a la tierna edad de 80 años; desde el mensajero que cruza toda la ciudad en la mañana para tomar una clase de contabilidad, hasta el ejecutivo que dedica unas horas nocturnas a su pasión por la astronomía”.<sup>13</sup>

El administrador de los recursos humanos cuenta, para llevar acabo el desarrollo de sus elementos, con un punto clave el deseo de conocer que tiene todo individuo, debido a que el individuo es el único que puede hacer algo para adquirir conocimientos, con este deseo por conocer. Además de enriquecer sus vidas personales, beneficiarán a la organización a la que pertenecen. Ya que al contar con una mayor educación las personas, son mejores productoras y por consiguiente mejores consumidoras.<sup>14</sup>

Hay que observar que los individuos se comportan de acuerdo con sus necesidades, por lo que resulta de vital importancia el conocer los requerimientos que tienen.

Si los empleados se desarrollan bien es posible que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar en el ámbito interno.<sup>15</sup> Se puede demostrar a los colaboradores que existe una carrera para ellos en la organización y que no tienen un puesto fijo o temporal.

---

<sup>13</sup>William Werther jr, Op. Cit., 149.

<sup>14</sup>Arias. G, Op. Cit., 311.

<sup>15</sup>William Werther jr, Op. Cit.

Con el desarrollo del personal se trata de evitar:

- ◇ La obsolescencia de los conocimientos del personal: capacitándolos constantemente y haciéndolos partícipes de cualquier cambio técnico y estructural que observe la organización.
- ◇ Cambios, sociales y técnicos: que afecten en relación directa los fines organizacionales.
- ◇ Tasa de rotación de los empleados: ofreciéndoles un amplio desarrollo que les permita la autorealización y el constante cumplimiento de sus necesidades tanto primarias como secundarias.

Con un buen plan de capacitación podríamos lograr que el reclutamiento se extendiera a un ámbito totalmente (o en su mayoría) interno. Teniendo, claro, las desventajas que vimos en el capítulo uno, pero también esto nos provee de ciertas ventajas. Quizá para muchas personas la manera en que pueden interactuar los diferentes departamentos no es muy notoria o necesaria, pero existe una técnica, llamada Desarrollo Organizacional (DO), que debido al papel que adopta dentro de una organización, así como su relación unívoca con la temática que nos ocupa, es necesario mencionarla.

### **Desarrollo organizacional.**

Como habíamos dicho, todos los procesos administrativos guardan una relación (interactúan entre sí), que permite la plena integración de los otros sistemas de la organización, logrando con ello un desarrollo organizacional.

Ya hemos mencionado también la necesidad de una constante planeación<sup>16</sup>, pero la pregunta es ¿qué busca la planeación?, a grandes rasgos, la superación y el orden en la organización (dentro de ella y ella misma). Para lograr este cometido nos podemos valer de varias técnicas, en este caso el desarrollo organizacional, que a continuación veremos, teniendo en cuenta que nos explica de una manera coherente, el desarrollo que observan los recursos humanos dentro de la organización.

Esencialmente entendemos el desarrollo organizacional (DO) como una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización<sup>17</sup>, con las metas particulares de los individuos

<sup>16</sup> Constante, porque tiene que estar siempre adecuándose a su entorno, condiciones y necesidades.

<sup>17</sup> En este caso específico la conjugación de dos procesos: la selección y la capacitación.

que la integran. Podríamos considerar al DO como una filosofía, por que es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad. Planeación y control constituyen el desarrollo organizacional.

Los objetivos específicos de los programas de desarrollo varían de acuerdo con el diagnóstico de los problemas de cada organización. Algunos de los problemas que son comunes, según Wendell:<sup>18</sup>

- ◇ Incrementar el nivel de confianza entre los miembros de la organización.
- ◇ Incrementar la incidencia de la confrontación de problemas organizacionales entre grupos en contraste con “ocultar los problemas abajo de la alfombra”.
- ◇ Crear un medio en el que se aumente la autoridad de un puesto diseñado mediante la autoridad personal basada en la experiencia y el conocimiento.
- ◇ Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- ◇ Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- ◇ Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación e implementación<sup>19</sup>.

El DO es una técnica desarrollada en la década de 1961 a 1970 que básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario; conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado<sup>20</sup>. Es relativamente nuevo, en un principio solo grandes empresas recurrían a este proceso, en nuestros días lo usan diferentes tipos de organizaciones, como son las escuelas públicas, iglesias, hospitales, organismos estatales y federales y de gobiernos locales.

---

<sup>18</sup> Wendell L. French, Op. Cit., 585.

<sup>19</sup> Estas características incorporadas al seleccionador, pueden dar resultados altamente deseados.

<sup>20</sup> Es lógico pensar que en el momento de realizar el proceso de selección no se dispone del tiempo necesario para poder implementar esta filosofía laboral a los solicitantes, pero lo que si se puede hacer es trabajar (los elementos de selección), en base ha esta filosofía.

Algunas de las condiciones básicas que dan origen al DO son: por una parte, la transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional, así como un aumento de tamaño de las organizaciones, haciendo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no fuera suficiente para sustentar el crecimiento; la tendencia creciente de diversificación acompañada de una gradual complejidad tecnología moderna, que exige íntima integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencias diferentes<sup>21</sup>.

Los puntos anteriores desde luego afectan a la organización, pero podríamos decir que el auge principal se lo da el comportamiento administrativo en razón de: Un nuevo concepto de hombre, basado en el mayor conocimiento de sus complejas y múltiples necesidades; un nuevo concepto de poder, que surge de la colaboración y la razón, que sustituyen al anterior que se basaba en la coacción y la amenaza; por último se desarrolla el concepto de valores organizacionales que hace suyas las ideas humanístico-democráticas que reemplaza a los valores despersonalizados y mecanistas de la burocracia.

El conjunto de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos se denomina desarrollo organizacional. El desarrollo de la organización ha evolucionado como respuesta a los cambios que se dan en nuestro tiempo; por lo que el desarrollo organizacional se encuentra en constante cambio y busca perfeccionar la eficiencia en las organizaciones.

Al hablar de eficiencia de las organizaciones, debemos pensar en el hecho de que una empresa eficiente es aquella que tiene una rotación de personal<sup>22</sup> muy insensible, es decir casi imperceptible. Lo que indicará que está muy cercana a un equilibrio organizacional, donde todos sus empleados han encontrado su lugar y no buscan salir de la empresa ya que la empresa es parte de su vida misma y a su vez a la empresa no le interesa buscar reemplazos de su planilla actual de trabajadores y empleados ya que estos satisfacen en buena medida sus necesidades. Desde luego que siempre tendrá que existir el departamento de selección para cubrir algunos casos

---

<sup>21</sup>Si de alguna manera no pudiéramos acoplar a nuestros recursos humanos a todos estos cambios, tendríamos que empezar a despedir a un gran número de colaboradores, pagando los costos que esto implica.

<sup>22</sup>Hay que aclarar que no es lo mismo rotación de personal (movilidad) y rotación de puestos. La primera se refiere a la salida y entrada de personal a la empresa, y la segunda hace referencia a una movilidad interna, es decir al cambio que existe en la organización y que marca que determinado periodo de tiempo se cambie de actividad a los trabajadores, esto puede ser por una política de la empresa o por que algún elemento salió incapacitado o sea su periodo vacacional.

inesperados, como jubilaciones, muertes inesperadas, etc. Lo que es cierto de acuerdo a lo expuesto es que mientras menos trabajo tenga el departamento de selección estaremos más cerca del equilibrio organizacional.

## LA SELECCIÓN Y LA PREVISIÓN DE PERSONAL.

La previsión de personal, es algo así como la planeación de las necesidades de personal, esta se lleva a cabo sobre la base de un análisis de empleo.

La información para el análisis de empleo proporciona descripciones de los trabajos, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada empleo. Los planes de recursos humanos indican a los gerentes de empleo qué vacantes tiene probabilidades de presentarse. Estos planes permiten que la selección se lleve a cabo de modo lógico y eficaz. Finalmente se requieren candidatos para que el gerente de empleos tenga un grupo de personas entre las cuales escoger.

Toda empresa tiene que conocer en el comienzo de cada ejercicio, o año económico, sus necesidades de personal en cada departamento y en los diversos niveles de empleo, las empresas que se dedican a la producción de juguetes por ejemplo tienen su actividad más fuerte al final e inicio de año, así mismo las tiendas de autoservicio contratan mucho personal en fechas muy bien identificadas durante el año, cabe aclarar que el personal excedente solo es contratada por temporada.

### **Datos precisos para efectuar previsiones de personal.**

- a) Cuántos hombres hay que incorporar.
- b) De qué especialidad se trata
- c) Cuántos deben estar incorporados
- d) Dónde y de qué manera se puede establecer contacto con estas personas.
- e) Se le va a capacitar en la empresa o deben venir capacitados.

Las tres primeras preguntas se pueden sistematizar partiendo de dos grupos de datos.

- 1.- El estudio de los movimientos del personal.
- 2.- Análisis de los programas de producción y venta que pueden dar las bases de un plan de admisión del mismo. Los programas de producción son los que nos informan sobre el número de productores que deberán incorporarse durante el año señalando además: cuándo, donde y con qué especialidad o formación. Naturalmente estos datos tienen que proceder de los maestros, encargados, jefes de línea, etc. y en las grandes empresas del departamento central de planificación, que es el que con todo detalle, tiene que preparar esta información.

Las bajas de personal que tiene la empresa, tienen como origen, por una parte, circunstancias que son en cierto modo previsibles, tales como: retiro, muerte, servicio militar y también un gran número de bajas voluntarias, que pueden estar relacionadas con situaciones, que por su evolución, ya indicaban que se llegarían a producir, por lo que no caen de sorpresa, y pueden ser solventadas con anticipación.

Las bajas imprevisibles sí pueden causarnos algunos problemas ya que no tenemos la capacidad de predecirlas en un 100% y se recomienda sean valoradas con base a las estadísticas que tenga reportada la empresa por lo menos de los dos últimos años.

Desde luego que desde el momento que estamos realizando nuestros planes de recursos humanos, debemos haber contemplado en qué condiciones se encuentra la oferta de solicitantes. Para no estar limitado por el mercado laboral es importante tener un grupo grande y apropiado de personas de entre las cuales escoger a los candidatos, sin embargo, algunos empleos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante. Los empleos con salarios bajos y las vacantes para trabajos extremadamente especializados son ejemplos de puestos con pequeñas razones de selección.<sup>23</sup> En estos casos la efectividad de nuestro plan puede verse mermada, por lo que es recomendable siempre tener planes alternativos.

---

<sup>23</sup>Una razón de selección es la relación entre la cantidad de candidatos contratados y la cantidad total de solicitudes disponibles.

**E**n cualquier actividad realizada por el hombre, una es la forma en la cual debe ser llevada a cabo y otra muy diferente la manera como se realiza, dentro de esta temática caemos en la clásica formulación filosófica del ser y el deber ser. Desde luego no es mi intención descubrir o sacar a la luz el hilo negro, o descifrar polémicas ancestrales, si no más bien establecer las condiciones en las cuales es mejor proceder de una manera ya descrita y planificada, y cuando es más idóneo trabajar de una manera ajena a la estipulada.

La mayoría de las grandes empresas, gasta muchísimo dinero en el estudio de las conductas organizacionales que se conjugan dentro de la unidad productiva, así como en el análisis de puestos y tareas que desarrolla determinada persona<sup>1</sup>. De esta manera nacen lo que conocemos como los manuales organizacionales y los manuales de procedimientos.

El primero, tiene la intención de describir a la empresa como un todo (mediante los organigramas), además de expresar su objetivo general y su finalidad, dentro del medio productivo, social y económico en el cual está inmersa, a su vez desglosa y define el objetivo particular de cada una de sus gerencias, subgerencias, departamentos, etc. El manual de organización sirve para visualizar a la empresa, así como para deslindar responsabilidades y asignar de una manera estratégica las funciones que competen a cada uno de los miembros de la organización<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Es necesario aclarar que cuando se realizan bien todos los estudios, más que un gasto para la empresa debe ser considerado como una inversión que a la larga rendirá en jugosos beneficios para la organización.

<sup>2</sup>En muchas empresas privadas e instituciones gubernamentales, la gente no sabe qué finalidad tiene la actividad que realiza, solamente esta consciente que trabaja en tal lugar, que su sueldo es tal, que su horario tiene ciertas características y que sus prestaciones se componen de ciertos beneficios (en algunos casos existen prestaciones que los trabajadores y empleados en su mayoría jamás han hecho uso de ellas, por el desconocimiento que tienen de su existencia). Pero no saben qué impacto tiene su actividad en la sociedad o en el artículo que producen. Ejemplifiquemos dos situaciones:

Sector privado: Pensemos en una persona que trabaja en una maquiladora, que se dedica al ensamble de pequeños circuitos electrónicos y que desconoce que fin tendrán estos. Una persona así jamás tendrá una cultura organizacional, jamás se integrará de lleno a su labor y solamente realizará su actividad de una manera mecanizada sin importarle superarse dentro de sus labores.

Sector público: En este caso pensemos en una persona que atiende una ventanilla en una oficina gubernamental, si no sabe la función y el objeto de su actividad es muy probable que su trato al público y su

El manual de procedimientos, nos indica la manera como deben de realizarse, todos aquellos trámites que se efectúan dentro y fuera de la empresa, nos debe especificar cuáles y cómo son las formas que se utilizan en los procedimientos administrativos, en las compras, en las ventas, etc.

La información que contienen los documentos mencionados, es de gran importancia para todos los miembros de la organización: a la alta gerencia y mandos medios les sirve como medida de control, de sus propias actividades y de las que tendrán que realizar sus subalternos; para los empleados es un apoyo a la hora de realizar sus funciones; a los elementos de nuevo ingreso les permite hacer una estimación de cual puede ser su potencial de desarrollo dentro de la organización, es decir por dónde puede aspirar a colocarse en un futuro. Observando este último punto de entrada estos documentos pueden tener carácter motivacional para los recién ingresados a la empresa, al darse cuenta que de acuerdo a su perfil pueden aspirar a puestos superiores al que fueron contratados.<sup>3</sup>

Desde luego que si bien estos documentos tienen beneficios, también lo es, que son un freno para la realización de funciones que no están contempladas en su contenido. Una forma de evitar que esto suceda es que se estén actualizando por lo menos cada año o periodos intermedios cuando se crea conveniente. Otro factor que juega en contra de estos mecanismos, es su incumplimiento o su cumplimiento a medias o mal entendido.

El departamento (o área ) de selección, debe tener muy bien definidos sus principios tanto organizacionales como de procedimientos, en virtud de varios aspectos:

⇒ Debe saber claramente cuál es el perfil requerido para tal vacante, pero no nada más eso sino también cual es la mentalidad organizacional que tiene la empresa y tratar de que el candidato que sea elegido comulgue con dicha ideología.

---

desempeño con respecto a su labor sea deficiente. En cambio si tuviera plena conciencia de la importancia que tiene su buen desempeño para el logro de las propósitos del público solicitante, su actitud sería diferente. Por lo tanto podemos concluir que cuanto más importante y tomado en cuenta se siente un empleado, su desempeño es mejor, una forma de lograr esto es mediante los manuales de organización y procedimientos.

<sup>3</sup>Desde luego que la efectividad de cualquier medida, puede ser buena o mala de acuerdo a la manera como se emplee. Ya que si bien es cierto lo que menciono, no tendría ninguna validez si los programas no son puestos a la disposición del recién ingresado.

- ⇒ Debe saber que tanta jerarquía ostenta dentro de la organización, así como también saber hasta donde llegan sus responsabilidades y cuales son sus límites.
- ⇒ Debe tener un dominio del manejo de los documentos que utiliza la empresa para poder evitar cualquier tipo de situaciones inesperadas<sup>4</sup>.
- ⇒ Tiene que guardar una constante comunicación con todas las áreas que conforman la empresa y en especial con aquellas en que la movilidad de personal es frecuente.

Se puede pensar que todas las áreas y departamentos requieren de las mismas características que acabamos de mencionar y en efecto eso es cierto, pero debido a lo importante y costoso que es el trabajar con los recursos humanos esto se acentúa. No es lo mismo adquirir una máquina e insertarla al proceso productivo que reclutar y admitir a un trabajador. Algunas diferencias de esta situación las veremos a continuación.

<b>Reclutamiento</b>	<p>Lugar: Mercado de bienes de producción.</p> <p>Características: que cumpla con los requerimientos de la producción.</p> <p>Procedimiento: se construye una cartera de proveedores potenciales de maquinaria y equipo.</p>	<p>Lugar: dentro o fuera de la empresa.</p> <p>Características: que observe y cumpla ciertas estipulaciones necesarias para el trabajo.</p> <p>Procedimiento: se constituye una cartera de posibles candidatos que puedan ocupar en su momento alguna de las vacantes que se generen dentro de la organización.</p>
----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>4</sup>Es frecuente observar cuando se solicita trabajo, que en algunos casos las empresas cuentan con formatos propios ( ya sea de solicitudes de empleo, exámenes, etc.), que para los aspirantes no son , en algunos casos, del todo entendibles o fáciles de digerir, por lo tanto solicitan la asesoría del seleccionador que en algunas ocasiones no es del todo satisfactoria ya que él mismo no sabe con precisión qué es lo que se requiere en tales formatos o cuál es el fin que tienen.

<b>Selección</b>	Después de comparar con varios probables proveedores, se selecciona la opción que sea más ventajosa para la empresa. Teniendo en cuenta algunas cuestiones técnicas y operativas de la organización.	Se busca en cartera a las posibles personas que en base a su perfil puedan cubrir la vacante en turno, y se elige a la que sea más idónea para el cargo, tomando en consideración algunos aspectos de orden organizacional.
<b>Admisión</b>	Una vez que fue seleccionada y adquirida, se debe de llevar un control preciso de su garantía, su mantenimiento y su depreciación. Además de instruir debidamente a el (o los) operario (os) que se encarguen de usarla.	Ya contratado, es necesario que se le lleve un proceso de admisión, mediante el cual sea integrado a los espacios y políticas de la empresa, así como también deben de ponerle en orden sus documentos laborales y de salud. También es necesario cuidar de su desempeño laboral y constatar de que cumpla con la expectativa que se le tiene.
<b>Previsiones</b>	El equipo y maquinaria generalmente (y más cuando es costoso) esta asegurado, además de contar con un periodo de garantía que cubre por lo menos la etapa crítica de la vida productiva de la	Al llevar a cabo la selección del personal y tomar una decisión de contratación, se pueden cometer algunos errores de apreciación <sup>5</sup> . Errores que no tiene una previsión del todo ya que si bien pueden corregirse el costo

<sup>5</sup>Digo errores de apreciación, pero en algunos casos el ser humano tiene tanta capacidad de aparentar lo que no es que puede fácilmente pasar las pruebas a las que es sometido y hacer que el seleccionador cometa o realice selecciones erróneas.

Una selección errónea, sería cuando se eligen candidatos, que no cumplen con las exigencias de las vacantes y se hace notorio solamente después de algún tiempo de estar instalado el trabajador.

	máquina, con lo cual se evitan sorpresas inesperadas. Al tomar estas dos previsiones la empresa puede desatenderse de ese asunto y dejárselo en manos del seguro o del proveedor.	que conllevan es muy alto y tiene que ser solucionado por la propia empresa.
<b>Conducta</b>	Tiene una conducta previsible, una vida útil determinada de antemano y con su debido mantenimiento, los problemas que pueda ocasionar son fácilmente solventables	De conducta impredecible y pensante puede ocasionar conflictos de una manera consciente e inconsciente, puede ser controlable en la medida que se emplee un buen sistema de motivación dentro de la empresa <sup>6</sup>

Una de las diferencias más marcadas entre la máquina y el hombre, es que la máquina es pasiva y el hombre es activo, por lo tanto hay que tener mucho cuidado, en la selección de quien entra y quien no entra a la organización, si es que queremos evitar conflictos en el futuro. Definitivamente esta visión puede ser algo extremista, pero recordemos que basta una manzana podrida para acabar con la canasta, ahora bien esto no sucede en organizaciones que tienen un buen arraigo con sus elementos. Arraigo logrado gracias a la utilización de conductas humanistas dentro del trabajo, de las cuales me gustaría resaltar a la motivación, pero no a la motivación por si sola sino a la manera como interactúa la selección de personal con la motivación del mismo.

## COMO INFLUYE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL AMBIENTE MOTIVACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES.

Antes de empezar a establecer la relación que tiene la selección de personal y la motivación, es necesario, esclarecer como funciona la motivación dentro de las organizaciones.

<sup>6</sup>Es bueno aclarar que una buena política de selección no compensa o arregla una mala selección de personal.

La motivación puede llevarse a cabo ( además de servir para sus fines) dentro de la empresa debido a que todos los individuos tenemos necesidades; necesidades que al ser satisfechas causan cierto grado de motivación.

De acuerdo con Paul Hersey<sup>7</sup>, la motivación de una persona depende de la fuerza de sus motivos. Los motivos son anhelos, tendencias, deseos o impulsos, en el interior del individuo<sup>8</sup>. En esencia los motivos o necesidades son los móviles de la acción.

Si decimos que la motivación es parte del interior del individuo, lo que busca son metas que son exteriores a él, a estas metas se les denomina intangibles y tangibles.

Algunos aspectos de la administración de personal, como la contratación, las decisiones de promoción y capacitación, en gran parte se basan en la premisa de que las personas difieren significativamente unas con otras; en términos de capacidades intelectuales, temperamento, capacidades motoras, intereses, actitudes, nivel de aspiraciones, energía disponible, educación capacitación y experiencias. Aunque las diferencias individuales establecen, sin lugar a dudas, los límites del desempeño humano, esta claro que la motivación es también un determinante poderoso de la conducta humana, basado en las necesidades humanas.

Un administrador decadente se pregunta ¿porqué trabajan los empleados?: es para ganar dinero? Si el dinero fuera suficiente, sería una cuestión sencilla aumentar la satisfacción en el trabajo, aumentando los salarios, pero como se verá más adelante al satisfacer una necesidad otra se presenta, además de que el ser humano se ve acosado de un sin número de ellas. Además, después de una serie de estudios sobre sistemas de salarios e incentivos se descubrió que el dinero, el instrumento motivacional tradicional digno de confianza, no es tan todo poderoso como se supone, especialmente para los trabajadores de menor desarrollo. La característica más sutil e importante del dinero es su poder como símbolo. Su poder simbólico más evidente es su valor de mercado: lo que el dinero puede comprar, y no el dinero mismo, es lo que le da valor. Pero el poder simbólico del dinero no se limita a su valor de mercado, como el dinero no tiene un significado intrínseco en sí mismo, puede simbolizar casi cualquier necesidad que el individuo desee

---

<sup>7</sup>Paulk Hersey, la administración y el comportamiento humano.

<sup>8</sup>Todos ellos determinantes de su comportamiento.

que represente, es decir el dinero puede significar lo que la gente quiera que signifique<sup>9</sup>.

La motivación trata de fijar el comportamiento para que sea en la medida de lo posible positivo para los fines organizacionales, y lo hace de dos maneras principalmente:

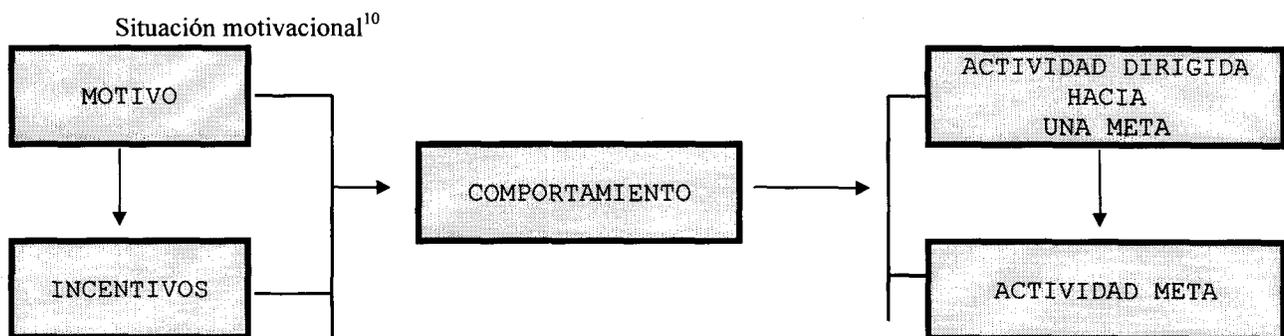
☺ Impulsando al individuo a perseguir una meta entre varias disponibles.

☺ Impulsándolo a ciertos objetivos ausentes por el momento.

La conducta en general se puede clasificar en: la actividad dirigida hacia una meta y la actividad meta; la actividad meta es ocuparse de la meta misma. Una diferencia importante entre estas dos clases de actividades es su efecto sobre la fuerza de la necesidad.

La fuerza de la necesidad tiende a tomar la forma de una actividad dirigida hacia una meta hasta que se alcanza la conducta meta o aparece la frustración, fenómeno que aparece cuando el camino hacia la meta, está continuamente bloqueado. El problema grave al que se llega si la frustración tiende a ser suficientemente intensa es que la fuerza que tiene la necesidad de lograr esa meta puede disminuir hasta ya no ser bastante potente para afectar la conducta, la persona se rinde.

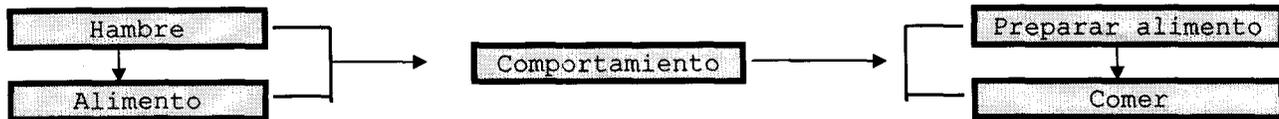
En el momento que otra necesidad se vuelve más potente que la necesidad presente, el comportamiento cambia, una necesidad no se sacia por completo, se satisface solo por un periodo de tiempo.



<sup>9</sup>E. Ramírez Cedillo, Ob. Cit. p.97

<sup>10</sup>Paul Hersey. Op Cit.,p. 28.

Si una persona desea influir en la conducta de otra debe entender cuáles son los motivos o necesidades más importantes para esa persona, en ese momento.



Hay dos razones que inciden de manera permanente en la fuerza de nuestro motivo: La expectativa y la accesibilidad. La primera es la probabilidad que ve un individuo de satisfacer una necesidad particular de acuerdo con su experiencia en el pasado; la segunda refleja las limitaciones del medio, se determina por la medida en que las metas o incentivos que podrían satisfacer una necesidad dada son accesibles en el medio de un individuo.



En nuestra organización hay que tener presente que cada elemento con el que contamos tiene necesidades diferentes, por lo tanto es imposible querer implementar sólo un mecanismo motivacional, ya que no cumpliría su objetivo y solo sería de utilidad para un cierto número de individuos.

Al hablar de necesidades debemos clasificarlas en cuatro que son las siguientes:<sup>11</sup>

- Las físicas y de seguridad.
- Las sociales.
- Las del ego
- Las de autorrealización.

<sup>11</sup>Según Abraham H. Maslow y Walter C. Langer. Es Maslow el que ha sido identificado en años recientes como la persona que desarrolló la teoría de las necesidades.

## **Físicas y de seguridad.**

De las necesidades de primer orden para el individuo se encuentran las físicas y de seguridad. Las físicas se reconocen fácilmente: la necesidad de alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, sueño, descanso, actividades sexuales y musculares; las de seguridad, incluyen evitar el daño por parte del medio ambiente físico, de esta manera las personas requieren habitación, ropa protectora, calor y medios de defensa, además como su nombre nos indica es sentirse protegido en el contexto donde se desenvuelve, esto es de gran importancia una persona que se siente insegura no funciona a toda su capacidad.

En el caso de las necesidades fisiológicas, la expresión o satisfacción de muchas de estas necesidades está socialmente determinada o modificada, es decir la obtención e ingestión de alimentos y la satisfacción de las necesidades de sexo están controladas por muchas leyes y costumbres, lo que ocasiona que la obtención de dicho satisfactor sea aún más necesario.

Las necesidades de seguridad interactúan con las fisiológicas, en la medida que en ocasiones al satisfacer una necesidad de seguridad, satisfaces una fisiológica; por ejemplo, al cubrir la necesidad de habitación satisfaces al mismo tiempo, una necesidad de seguridad y una fisiológica.

## **Las sociales.**

Conocidas también como de pertenencia y afecto. Los seres humanos normales parecen tener fuertes necesidades de relacionarse con otras personas, las necesidades de afiliación se refieren a la necesidad de compañía y asociación con otras personas. En cuanto una organización puede satisfacer nuestras necesidades de pertenencia, y de hecho las va satisfaciendo, la sentimos como una extensión de nosotros mismos, como una dilatación de nuestra personalidad individual. Internalizamos sus metas, sus triunfos y fracasos, sus tradiciones y normas , hasta asimilarlas y hacerlas nuestras.

La necesidad de cooperación puede ser una de las más fuertes necesidades humanas, al menos cuando combina la necesidad de afiliación. Según Mayo, el deseo del hombre de estar continuamente asociado en trabajo

con sus compañeros es una característica fuerte, si no es que la más fuerte entre los humanos.<sup>12</sup>

Esta necesidad encuentra su principal restricción en la gerencia, en su temor a la hostilidad del grupo para sus objetivos, apela muchas veces a un control excesivo y dirige los esfuerzos humanos de manera opuesta a la sociabilidad o “agrupabilidad” de los seres humanos, teniendo como consecuencia que los colaboradores caigan en resistencia, antagonismo y la no cooperación con los objetivos de la organización.

### **Las del ego.**

Las necesidades del ego las tenemos que contemplar en sus dos categorías:

Las que se relacionan con la propia estimación del individuo (independencia, realización). Pueden ser el resultado de necesidades fisiológicas y de seguridad más básicas.

Las que se refieren al prestigio del mismo (del respeto que se merece por parte del los demás). Da lugar a la propensión de muchas personas a aceptar alguna clase de liderazgo y organización.

La autorrealización es la necesidad que se conoce menos, tal vez por que los individuos la satisfacen de distinta manera, existen dos motivos relacionados con ella: la competencia y el logro; competencia, “uno de los móviles de la acción de un ser humano es el deseo de ser competente”<sup>13</sup>, implica un control sobre los factores ambientales tanto físicos como sociales. Las personas con este motivo no desean esperar pasivamente que las cosas sucedan , quieren ser capaces de manejar su medio y hacer que las cosas sucedan; las personas motivadas por la necesidad del logro, se interesan más en el logro personal que en las recompensas del éxito, no las rechaza pero no le son esenciales. En este tipo de personas el deseo de buscar situaciones en las que puedan obtener información retroalimentada sobre qué tan bien está realizando su trabajo, esta íntimamente ligado con su preocupación sobre el logro personal.

---

<sup>12</sup>Wendell L. French, Administración de personal, pag. 100.

<sup>13</sup>Robert T. W. White, “motivation reconsidered: the concept of competence” Psychological review, vol. 66, n. 5, 1959.

A continuación les presento la clasificación de necesidades según diferentes estudiosos del tema.

Para Herzberg, existen dos grandes niveles: el de las necesidades inferiores, estas necesidades tienen un papel apremiante, limitado y mecánico. Si son satisfechas, no producen ningún efecto, y si no lo son hacen daño, ej. alimentación, vestido, alojamiento, salud, etc.; el otro nivel son los factores de motivación, son superiores y su satisfacción produce un placer creciente, es decir un deseo de ir todavía más lejos.

C. Hungues, distingue, también dos tipos de necesidades: de conservación y de desarrollo; las primeras son defensivas y obligan a un esfuerzo, apenas proporcionan satisfacciones positivas; las segundas expresan la tendencia a la superación y a la evolución.

Scott Myers, hace un estudio más elaborado y nos menciona que se dividen en dos grupos distintos, a saber, las de condicionamiento y las de motivación:

Dentro de las primeras encontramos:

- Las condiciones físicas, a ellas se vinculan la organización del trabajo y el lugar donde lo desempeñan; sin ellas las posibilidades de satisfacción en el trabajo serán nulas.
- Las condiciones económicas pueden ayudar a una mejor actuación de la empresa en el campo de la producción.
- Las condiciones sociales, importantes para el buen funcionamiento del trabajador, lo cual redundará en favor del conjunto de la empresa.
- Las condiciones de seguridad.
- El status y la categoría, hacen que el trabajador se sienta considerado y reconocido.
- Las necesidades de orientación, como la formación, el perfeccionamiento en la tarea y la información general.

En cuanto a las necesidades de motivación:

- Necesidad de desarrollo individual frente a la empresa.
- Necesidad de realización.
- Necesidades de independencia.
- Necesidades de autorrealización.

Dentro de la gran gama de teoría que puedan existir, es definitivo que la más representativa ( hablando de la teoría de la motivación o necesidades), es la de Maslow, ya que de una manera sencilla da las categorías elementales al respecto. Una vez que hemos revisado dichas teorías, podemos argumentar que el trabajo<sup>14</sup> cumple o satisface los grados de necesidad de los seres humanos: en primera instancia le proporciona los medios de subsistencia para poder solventar sus necesidades fisiológicas, a su vez la organización le asegura un patrimonio y sustento por el plazo que labore el sujeto en ella; de la misma manera la organización proporciona el espacio donde se pueden dar algunas expresiones sociales (compañerismo, compadrazgo, amistad, círculos deportivos, de lectura, etc.), a su vez la organización también es el lugar donde el individuo puede lograr satisfacer su ego y su autorealización.

Es por lo anterior que expreso que la selección de personal y los planes de motivación que observe la empresa deben relacionarse y establecer parámetros de funcionamiento, ya que puedo deducir que entre mejor adaptados estén nuestro planes de motivación a nuestros trabajadores, el trabajo de selección y reclutamiento deberá observar modificaciones en su trabajo diario, debido a que no habrá la misma necesidad de un trabajo tan arduo como antes, en virtud de que la movilidad que existirá en la empresa bajará considerablemente.

A su vez y debido a que uno de los mecanismos que tiene la empresa para motivar a su trabajadores es la promoción o movilidad interna, debe trabajar el departamento de selección atendiendo principalmente la oferta de una vacante con el personal interno.

## LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA ECONOMIA.

La selección de personal dentro del ámbito real tiende a comportarse de diferentes formas y a utilizar diferentes métodos, tanto de reclutamiento como de selección de acuerdo a la situación laboral que está viviendo el país.

### **Situación de crisis.**

Cuando la curva laboral es baja, es decir cuando existe bastante mano de obra disponible y pocos empleos donde utilizar dichos insumos, las

---

<sup>14</sup>Es necesario aclarar que al hablar de trabajo nos estamos refiriendo a la categoría de trabajo organizado en unidades productivas.

empresas pueden tomar el beneficio de emplear mínimos recursos para allegarse de ella, ya que en el momento que se realice una requisición de personal, se tendrán tantos posibles candidatos como sea necesario.

Esta es una situación de actualidad en el país; recordemos el año de 1994, en el cual se desplazó el tipo de cambio casi en un 100% de 3.50 a 7.60 ( en el lapso de estira y afloja) y las tasas de interés se elevaron proporciones estratosféricas, llegando a alcanzar y en casos a rebasar el 150%, después de lo que se dio por llamar el error de diciembre<sup>15</sup>.

Este panorama dio como resultado que las múltiples micro y pequeñas empresas que tenían contratada deuda (tanto interna como externa), con motivo de la expansión e inversión en maquinaria, equipo, insumos e instalaciones, no pudieran continuar con su actividad y se declararan insolventes, sobre todo cuando requerían insumos del extranjero.

Tal situación originó en algunos casos la subutilización de la mano de obra en un inicio<sup>16</sup> y el despido de trabajadores en el mediano plazo. Congelándose de forma generalizada la contratación de personal, disminuyendo el ingreso personal y a su vez el consumo, lo que ocasiona un círculo vicioso que es característico de las crisis.

En un análisis macroeconómico, se puede describir dicha situación utilizando la siguiente ecuación:

$$Y = C + I + G + X - M$$

Donde

Y = al ingreso.

C = al consumo.

I = a la inversión.

G = al gasto de gobierno.

X = a las exportaciones.

M = a las importaciones.

<sup>15</sup> Esta situación propicio la renuncia del recién nombrado Secretario de Hacienda y Crédito Público, Jaime Serra Puche, llegando en su relevo el Doctor Guillermo Ortiz Martínez.

<sup>16</sup> Ejemplo de esto fueron los paros estratégicos en la ensambladora de la Volkswagen en el estado de Puebla, en la cual solamente se trabajaban algunos días de la semana.

Para entender plenamente cada uno de los conceptos mencionados, es necesario definirlos y hacer la explicación de cómo se utiliza cada uno de ellos en la fórmula ya descrita.

### **El gasto de consumo.**

Comprende todo, desde los alimentos hasta las clases de manejo, pero también comprende, gastos en bienes duraderos como automóviles o casas, gastos que podría concebirse más como inversión que como consumo.

### **Las compras del estado.**

Comprende artículos como los gastos destinados a la defensa nacional, la construcción de carreteras por parte de las administraciones regionales y locales y los sueldos de los funcionarios públicos.

Pero el gasto de gobierno se encuentra dividido en dos partes. La primera denominada compra de bienes y servicios y la segunda son las transferencias que el Estado realiza a algunas personas sin recibir ningún servicio a cambio. Ejemplos de transferencias son las prestaciones sociales y las prestaciones por desempleo ( que en nuestro país no se han instrumentado aun).

### **El gasto de inversión.**

Para identificar a la inversión debemos considerarla como tal cuando aumente la cantidad física del capital, aclarando que esta no comprende la compra de bonos o acciones. En la práctica la inversión comprende la construcción de viviendas, la fabricación de maquinaria, la construcción de fábricas y oficinas y los aumentos de las existencias de bienes de la empresa.

Si concebimos la inversión en términos más generales como cualquier actividad realizada en un año que aumente la capacidad de la economía para producir en el futuro, debemos incluir no solo la inversión física, sino también lo que se conoce como inversión en capital humano.

La distinción entre el consumo y la inversión es en gran medida una cuestión convencional. Desde el punto de vista económico, apenas existen diferencias entre una economía doméstica que almacena alimentos y una

tienda de alimentos que hace lo mismo. No obstante en la contabilidad nacional, la compra del individuo se considera un gasto de consumo personal, mientras que la de la tienda se considera una inversión en existencias.

Para evitar confusiones en este sentido podemos utilizar una sencilla regla práctica: la inversión se asocia al aumento de la cantidad física de capital del sector empresarial, incluidas las existencias.

El tratamiento de los gastos del sector de las economías domésticas plantea cuestiones parecidas. Por ejemplo dónde debemos clasificar las compras de automóviles por parte de las economías domésticas. Dado que estos suelen durar varios años, sería razonable clasificarlas en la inversión. En ese caso, consideraríamos que la utilización de automóviles representa servicios de consumo (cabría la posibilidad de imputar una renta de alquiler a los automóviles usados por sus propietarios). Sin embargo, convencionalmente se considera que todos los gastos de las economías domésticas son gastos de consumo.

### **Una economía sencilla.**

Representamos el valor de la producción (ingreso) de nuestra sencilla economía, que no tiene ni Estado ni comercio exterior, por medio del símbolo  $Y$ , el consumo por medio de símbolo  $C$  y el gasto de inversión por medio del símbolo  $I$ . La primera identidad clave es la identidad de la producción obtenida y la producción vendida. La producción vendida puede expresarse en función de los componentes de la demanda como la suma de los gastos de consumo y el gasto de la inversión. Por lo tanto podemos formular la identidad de la producción obtenida y la producción vendida de la manera siguiente:

$$Y = C + I \quad (1)$$

Las empresas a veces producen artículos que no pueden vender y que acumulan en forma de existencias en sus estantes. Recordando que se incluye la acumulación de existencias en la inversión (como si la empresa se vendiera a sí misma los bienes para aumentar sus existencias) y, por lo tanto, toda la producción o se consume o se invierte.

Al omitir al sector público tenemos que la renta  $Y$  (renta personal disponible) es utilizada una parte en consumo y la otra en ahorro, por lo tanto se puede formular su identidad:

$$Y = S + C \quad (2)$$

Donde S representa el ahorro del sector privado. de acuerdo a la identidad anterior podemos expresar que toda la renta se asigna a consumo o al ahorro, combinando las identidades 1 y 2, tenemos que

$$C + Y = Y = C + S \quad (3)$$

El primer miembro de la identidad (3) muestra los componentes de la demanda y el segundo la asignación de la renta. La identidad pone de manifiesto que la producción obtenida es igual a la vendida. El valor de la producción obtenida es igual a la renta recibida y la renta recibida se gasta a su vez, en bienes o se ahorra.

La identidad (3) puede modificarse levemente para examinar la relación entre el ahorro y la inversión. Restando el consumo de los dos miembros de la identidad (3) tenemos que

$$I = Y - C = S \quad (4)$$

La identidad (4) demuestra que en una economía sencilla como esta, la inversión es igual al ahorro.

Analizando brevemente esta situación, nos damos cuenta que en una economía como la descrita, la única manera de ahorrar es realizar un acto de inversión física, por ejemplo almacenar cereales, o construir un canal de riego. En una economía algo más compleja cabe imaginar que los inversionistas financian su inversión pidiendo prestamos a personas que ahorran. Sin embargo, es importante reconocer que la ecuación (4) expresa la identidad de la inversión y el ahorro y que una parte de la inversión puede muy bien ser inversión involuntaria en existencias.

### **Economía con sector público y comercio exterior.**

Al sector público lo representamos de la siguiente manera:

G = Compra de bienes y servicios.

T = Impuestos.

TR = Transferencias.

Al comercio exterior lo representaremos:

$XN$  = Exportaciones netas.

Con los elementos anteriores obtenemos la siguiente identidad:

$$Y = C + I + G + XN \quad (5)$$

A continuación pasamos a ver como se obtiene la importantísima relación entre la producción y la renta disponible. Ahora tenemos que reconocer que una parte de la renta se gasta en impuestos y que el sector privado recibe transferencias netas (TR), además de la renta nacional. La renta disponible (YD) es igual a la renta más las transferencias menos los impuestos:

$$YD = Y + TR - T \quad (6)$$

La renta disponible se reparte a su vez, entre el consumo y el ahorro:

$$YD = C + S \quad (7)$$

Combinando las identidades (6) y (7), tenemos que:

$$C + S = YD = Y + TR - T \quad (8)$$

o sea

$$C = YD - S = Y + TR - T - S \quad (8a)$$

La identidad (8a) establece que el consumo es la renta disponible menos el ahorro o que el consumo es igual a la renta más las transferencias menos los impuestos y el ahorro. Ahora sustituimos en la identidad (5) C por el segundo miembro de la ecuación (8a) agrupando términos, tenemos que

$$S - I = (G + TR - T) + XN \quad (9)$$

Todo lo que se diga sobre la importancia de la identidad (9) es poco. El primer grupo de términos del segundo miembro ( $G + TR - T$ ) es el déficit presupuestario público. ( $G + TR$ ) es igual al gasto público total, formado por

las compras de bienes y servicios por parte del Estado (G) más las transferencias del Estado (TR). T es la cantidad de impuestos que recibe el Estado. La diferencia (G + TR - T) es la diferencia entre el gasto del Estado y sus ingresos, o sea, su déficit presupuestario. El segundo término del segundo miembro es la diferencia entre las exportaciones y las importaciones, es decir, las exportaciones netas de bienes y servicios o exportaciones netas para abreviar.

Así pues la identidad (9) establece la diferencia entre el ahorro y la inversión (S - I) del sector privado, es igual al déficit presupuestario público más el superávit comercial. La identidad sugiere, correctamente, que existen importantes relaciones entre el exceso de ahorro privado sobre la inversión (S - I), el presupuesto del Estado (G + TR - T) y el sector exterior. Por ejemplo, si el ahorro del sector privado es igual a su inversión, el déficit (superávit) presupuestario del Estado se traduce en un déficit (superávit) exterior equivalente.

Después de todo el manejo de identidades por fin llegamos a la identidad macroeconómica básica:

$$C+G+I+XN = Y = YD+(T-TR) = C+S+(T-TR) \quad (10)$$

El primer miembro es la demanda de producción desagregada según sus componentes; es idéntico a la producción ofrecida, la cual es igual al producto interno bruto. La renta disponible es igual al PIB más las transferencias menos los impuestos. La renta disponible se reparte entre el ahorro y el consumo.

Bien, una vez que hemos explicado como se conforma científicamente<sup>17</sup> la identidad básica para el estudio macroeconómico<sup>18</sup>, es

<sup>17</sup>Utilizando un método.

<sup>18</sup>Es necesario hacer mención que la macroeconomía se encarga del estudio de la conducta de la economía y de las medidas económicas que afectan al consumo y a la inversión, a la moneda nacional y a la balanza comercial, a los determinantes de las variaciones de los salarios y de los precios, a la política monetaria y fiscal, a la cantidad de dinero, al presupuesto del Estado, a los tipos de interés y a la deuda nacional. Para llevar a cabo tan amplio estudio se reducen los complejos detalles de la economía a unos elementos esenciales que resulten manejables, como lo son: las relaciones entre los mercados de bienes, de trabajo y de activos de la economía y las relaciones entre las economías nacionales cuyos residentes comercian entre sí.

Al ocuparse la macroeconomía de elementos esenciales va más allá de los detalles de la conducta de cada unidad económica, como las economías domésticas y las empresas y de la determinación de los precios en cada mercado.

necesario interiorisarnos un poco más en la utilización de la identidad básica<sup>19</sup>, para lo cual es indispensable traer a coalición otra serie de observaciones necesarias para darle el enfoque deseado a este desarrollo.

Como ya vimos anteriormente la identidad, es una igualdad que nos menciona que el ingreso (producción) es igual al consumo, más la inversión, más el gasto del sector público, más las exportaciones netas.

### **Función consumo.**

En este orden de ideas, es necesario desagregar cada uno de los elementos que componen nuestra igualdad, por lo que comenzaremos con el consumo que se comporta como una función, siendo denominada la función consumo.

En la práctica, la demanda de bienes de consumo no se mantiene constante, sino que aumenta con la renta<sup>20</sup>: las familias que tienen una renta más alta consumen más que las familias que tienen una renta más baja y los países en los que la renta es más alta suelen tener niveles más elevados de consumo. La función de consumo describe la relación entre el consumo y la renta.

La función consumo tiene el siguiente comportamiento:

Primeramente suponemos que la demanda de consumo aumenta con el nivel de renta:

$$C = \hat{C} + cY \quad \hat{C} > 0 \quad 0 < c < 1 \quad (11)$$

El aumento en consumo aumenta en  $c$  pesos por cada peso en que aumente la renta. Por ejemplo, si  $c$  es igual a .90, el consumo aumentara en 90 centavos por cada peso en que aumente la renta. El coeficiente  $c$  se denomina propensión marginal a consumir y es el aumento que experimenta el consumo por cada aumento unitario de la renta. La propensión marginal a consumir es siempre como ya lo habíamos estipulado inferior a uno, por lo que de

<sup>19</sup>Para nuestros fines al hablar de identidad básica utilizaremos solamente el primer miembro de la misma, es decir,  $Y = C + I + G + XN$ .

<sup>20</sup>Esto se entiende de una manera clara y sencilla, si una persona percibe una renta de 100 pesos, el gasto que realice en consumo será proporcional a lo que recibe por concepto de renta (ingreso). Cuando su nivel de renta se incrementa a 150 pesos, es lógico pensar que su gasto en consumo se incrementará, tal vez no en la misma proporción pero sí se tendrá un incremento.

cualquier aumento de un peso en la renta solamente se gastará en consumo parte de él. La otra parte como ya lo habíamos mencionado anteriormente se destina al ahorro, cualquier teoría que explique el consumo explica la consulta del ahorro.

Si consideramos una economía sencilla, tenemos que el consumo se compone de un consumo denominado autónomo ( $\hat{C}$ ) y de la propensión marginal a consumir, es decir, la igualdad 11. Si nuestro ingreso se compusiera exclusivamente del consumo obtendríamos lo siguiente:

$$Y = \hat{C} + cY \quad (12)$$

Agrupando términos.

$$Y = (1/1-c) \hat{C} \quad (13)$$

Ejemplo:

$$\hat{C} = 100 \quad c = .75$$

Sustituyendo en la ecuación (13) obtenemos un nivel de renta (producción) de 400 pesos. Cualquier producción más allá de 400, representaría mercancía que no encontraría destino, ya que sobrepasaría el poder de consumo de las economías domésticas, por lo tanto producciones menores a 400 representarían necesidades de consumo insatisfechas.

A continuación examinaremos el segundo componente de nuestra identidad básica, la inversión.

Continuando con una economía sencilla tenemos a la inversión como un componente exógeno, que se agrega al consumo de una manera externa sin causar grandes cambios. Ya que la inversión en estas condiciones solamente se agrega como inversión autónoma ( $\hat{I}$ ). Utilizando la ecuación (12):

$$Y = \hat{C} + \hat{I} + cY \quad (14)$$

Agrupando términos

$$Y = (1/1-c) \hat{C} + \hat{I} \quad (15)$$

donde  $do$  es la suma de los gastos autónomos.

**NOTA:** Antes de continuar con esta breve explicación (y digo breve ya que la comprensión de las cuentas nacionales es extensamente larga), es necesario aclarar que todas estas observaciones y metodologías se analizan bajo la premisa máxima de la producción en equilibrio, y pueden no ser satisfactorias si se sitúan en otro contexto.

Una vez realizada esta aclaración podemos expresar que el ingreso es igual a la demanda agregada.

$$Y = DA^{21}$$

Al ingresar al sector público tenemos

$$DA = C + I + G \quad (16)$$

El consumo ya no depende de la renta, sino de la renta disponible,  $YD$ . La renta disponible es la renta neta de que disponen las economías domésticas para gastar una vez recibidas las transferencias del Estado y pagados los impuestos. Esta formada, pues, por la renta más las transferencias menos los impuestos,  $Y + TR - T$ . Ahora la función de consumo es

$$C = \hat{C} + cYD = \hat{C} + c(Y + TR - T) \quad (17)$$

A continuación tenemos que especificar la política fiscal. La política fiscal es la política del Estado relacionada con su nivel de compras, su nivel de transferencias y su estructura impositiva. Suponemos que el Estado compra una cantidad constante  $\hat{G}$ ; que realiza una cantidad constante de transferencias,  $\hat{TR}$ ; y que recauda una proporción  $t$ , de la renta en forma de impuestos:

$$G = \hat{G} \quad TR = \hat{TR} \quad T = tY \quad (18)$$

Con esta especificación de la política fiscal, podemos formular de nuevo la función de consumo, tras sustituir  $TR$ ,  $T$  en la ecuación (17) por el valor que tiene en la (18):

---

<sup>21</sup>La demanda agregada es la cantidad total de bienes que se demanda en la economía. Distinguiendo entre los bienes demandados para consumo ( $C$ ), para inversión ( $I$ ), por el Estado ( $G$ ) y las exportaciones netas ( $XN$ ).

$$\begin{aligned}
 C &= \hat{C} + c(Y + \hat{TR} - tY) \\
 &= \hat{C} + C\hat{TR} + c(1 - t)Y
 \end{aligned}
 \tag{19}$$

En la ecuación (19) las transferencias elevan el gasto autónomo de consumo en una cuantía igual al producto de la propensión marginal a consumir a partir de la renta disponible y las transferencias<sup>22</sup>. En cambio los impuestos sobre la renta reducen el gasto de consumo en todos los niveles, debido a que el consumo de las economías domésticas está relacionado con la renta disponible y no con la renta propiamente dicha y los impuestos sobre la renta reducen la renta disponible en relación con el nivel de renta.

Aunque la propensión marginal a consumir a partir de la renta disponible sigue siendo  $c$ , ahora la propensión marginal a consumir a partir de la renta es  $c(1 - t)$ , donde  $(1 - t)$  es la proporción de la renta que queda una vez deducidos los impuestos.

Ejemplo: si la propensión marginal a consumir  $c$ , es de .80, y el tipo impositivo es de .25, la propensión marginal a consumir a partir de la renta,  $c(1 - t)$ , es .60.

Combinando las ecuaciones (16), (18) y (19), tenemos que

$$\begin{aligned}
 DA &= (\hat{C} + c\hat{TR} + \hat{I} + \hat{G}) + c(1 - t)Y \\
 &= do + c(1 - t)Y
 \end{aligned}
 \tag{20}$$

Nos encontramos ya en condiciones de estudiar la determinación de la renta cuando se incluye el Estado.

En la ecuación (20) podemos despejar  $Y_0$ , que es el nivel de renta de equilibrio reagrupando los términos que dependen de  $Y$ :

$$\begin{aligned}
 Y\{1 - c(1 - t)\} &= do \\
 Y_0 &= \{1/(1 - c(1 - t))\}(\hat{C} + c\hat{TR} + \hat{I} + \hat{G}) \\
 Y_0 &= \{1/(1 - c(1 - t))\}do
 \end{aligned}
 \tag{21}$$

Si comparamos la ecuación (21) con la (15), veremos que el sector público introduce una importante diferencia. Eleva el gasto autónomo en la

<sup>22</sup>Suponemos que las transferencias están exentas de impuestos, ya que son del orden de prestaciones asistenciales.

cuantía de las compras del Estado  $\hat{G}$  y en la cuantía del gasto inducido por las transferencias netas,  $c^{\text{TR}}$ .

En este momento hemos llegado a otro importante factor denominado multiplicador,  $1/(1 - c(1 - t))$ , el cual determina cuanto aumentará la renta con un aumento de la demanda autónoma. Los impuestos sobre la renta reducen el multiplicador en la ecuación (21), si la propensión marginal a consumir es de .80 y los impuestos son cero, el multiplicador es 5; si la propensión marginal a consumir es la misma y el tipo impositivo es de .25, el multiplicador se reduce a la mitad. Los impuestos sobre la renta reducen el multiplicador por que reducen el aumento del consumo inducido por las variaciones de la renta.

### **Función inversión.**

Hasta ahora, hemos considerado que el gasto de inversión era enteramente exógeno. Ahora al ampliar nuestro modelo macroeconómico introduciendo los tipos de interés, el gasto de inversión también se vuelve exógeno. La tasa deseada o planeada de inversión es menor cuanto más alto sea el tipo de interés.

La inversión es el gasto dedicado al aumento del capital de la empresa, como las máquinas o los edificios. Normalmente las empresas piden préstamos para comprar bienes de inversión. Cuanto más alto es el tipo de interés de esos préstamos, menores son los beneficios que pueden esperar obtener las empresas al solicitar créditos para comprar nuevas máquinas o edificios y por consiguiente menos estarán dispuestos a pedir otros préstamos y a invertir. En cambio cuando los tipos de interés son más bajos. Las empresas desean pedir más préstamos e invertir más.

Por lo tanto y tomando la consideración anterior tenemos que especificar una función de inversión, como la siguiente:

$$I = \hat{I} - br \quad b > 0 \quad (22)$$

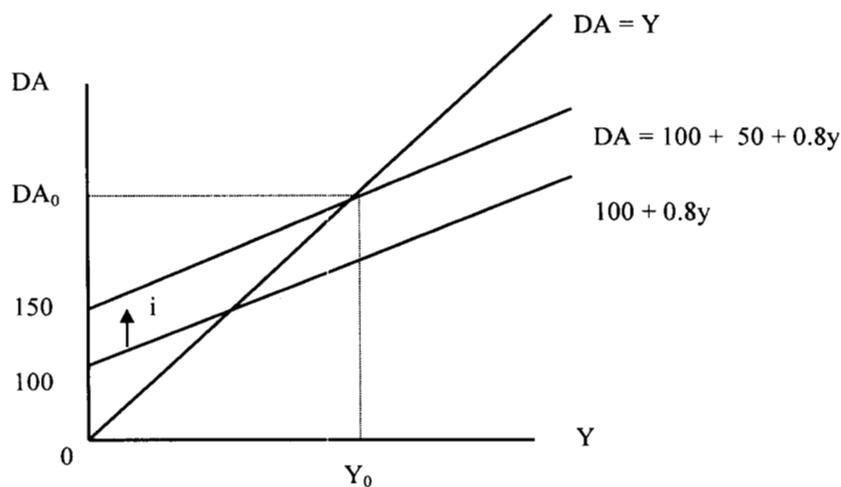
Donde  $r$  es el tipo de interés y  $b$  mide la respuesta de la inversión al tipo de interés. Ahora  $\hat{I}$  representa el gasto autónomo de inversión, es decir el gasto de inversión que es independiente tanto de la renta como del tipo de interés. La ecuación (22) establece que cuanto más bajo es el tipo de interés mayor es la inversión planeada; el coeficiente  $b$  mide la sensibilidad del gasto de inversión al tipo de interés.

### Utilización del análisis del mercado de bienes.

Una vez que hemos analizado los componentes de nuestra renta, podemos proceder a hacer un análisis<sup>23</sup> del comportamiento de la economía al tomar en cuenta dichos factores.

Las siguientes ecuaciones describen una economía:  $C = 100 + 0.8y$ ;  $I_0 = 50$ .

Graficando las funciones consumo de demanda agregada y de ahorro.



Determinando el multiplicador y el nivel de equilibrio del ingreso.

$$p^{24} = 1/(1-0.8(1)) = 1/0.2 = 5^{25}$$

$$y^* = p (do) = 5 (150) = 750$$

El nivel de ahorro en estas condiciones es de  $50^{26}$ .

<sup>23</sup>Debido a lo complejo del análisis macroeconómico, omitiremos lo relacionado al comercio exterior para que el grado de complejidad no afecte la finalidad de introducir aspectos económicos en un estudio humanístico.

<sup>24</sup>Con esta letra y solamente por esta ocasión denotaré al multiplicador de esta forma.

<sup>25</sup>Como ya lo habíamos observado, el multiplicador nos representa el aumento que experimentará el ingreso de acuerdo a cada aumento unitario que sufra la demanda autónoma, en este caso por cada unidad que aumente la demanda autónoma se percibe un incremento de 5 unidades en el ingreso vía multiplicador.

<sup>26</sup>Ya que como habíamos dicho anteriormente en estas condiciones la inversión es igual al ahorro, ya que lo que no se consume se ahorra.

Si la propensión marginal a consumir disminuye a 0.75, tenemos una disminución clara en nuestro ingreso (producción), por lo que podemos deducir lo importante de este componente.

$$b = 1 / (1 - .75(1)) = 1 / 0.25 = 4$$

$$y^* = 4 (150) = 600.$$

Al disminuir nuestra propensión marginal a consumir de .8 a .75, tenemos una disminución en nuestro ingreso de equilibrio de 150, por lo que deducimos la importancia de que la propensión marginal a consumir se mantenga lo más alta posible. ¿Ahora bien que es lo que determina nuestra propensión?, la respuesta no es tan sencilla de explicar ya que cada individuo tiene diferentes propensiones a consumir de acuerdo en principio a su nivel de ingreso personal.

Ejemplo: una persona que en la actualidad, recibe como ingreso un salario mínimo, difícilmente podrá observar un nivel de propensión marginal a consumir, debido a que su renta personal, será destinada a satisfacer (esto de satisfacer es una manera elegante de especificar la sobrevivencia que realizan esta clase de trabajadores con su nivel de sueldo paupérrimo), únicamente las necesidades básicas, no teniendo ni la posibilidad de ahorrar, para este tipo de casos tampoco los impuestos pueden determinar de manera decisiva su propensión a consumir, ya que por ley a los trabajadores que ganan el mínimo no se les grava con el impuesto al trabajo.

Bueno, pero como la macroeconomía no estudia casos concretos sino generalidades, podemos decir que los dos aspectos fundamentales que determinan la propensión marginal a consumir son el ahorro y la tasa impositiva que determina el Estado. Para comprender lo anterior veamos un ejemplo donde se introduzca el gasto gubernamental.

Considere una economía descrita por las siguientes ecuaciones:

$$C = 200 + 0.8(1 - \pm^{27})y; I_0 = 100; G_0 = 200; \pm = 0.25$$

Determinando el nivel de equilibrio del ingreso.

---

<sup>27</sup>Con esta letra denominaremos a la letra tao, que es la parte proporcional que destina el individuo en el pago de impuestos vía consumo.

$$p = 1 / (1 - 0.8(1 - 0.25)) = 1 / 0.4 = 2.5$$

$$y^* = 2.5 (500) = 1250$$

El valor del multiplicador es de 2.5 y es menor que el del ejemplo anterior debido a que en el otro no observo carga impositiva. Recordemos que los impuestos disminuyen el consumo y por lo tanto el nivel de producción.

De acuerdo con lo anterior podríamos pensar en disminuir la carga impositiva para aumentar el nivel de producción (ingreso), pero las cosas no son tan sencillas y no se limitan a soluciones tan simples<sup>28</sup>, es necesario en principio establecer que tan factible es tal o cual solución.

Calculando el déficit del sector público.

$$dsp = G - T$$

$$T = \pm (y^*) = 0.25 (1250) = 312.5$$

$$dsp = 200 - 312.5 = -112.5$$

$$\text{Superávit} = 112.5$$

Bajo estos datos tenemos un superávit en la cuenta gubernamental, por lo que podría ser factible la reducción de los impuestos, siempre y cuando no estemos pensando en una expansión del gasto público, ya sea en el orden de transferencias o de la obra pública.

Suponga que  $\pm$  disminuye a 0.2 ¿Cuál es el nuevo multiplicador y el nuevo nivel de ingreso?.

$$p = 1 / (1 - 0.8 (1 - 0.2)) = 1 / 0.36 = 2.77$$

---

<sup>28</sup>A estas alturas del análisis, se podrá preguntar el lector que importancia tiene este estudio macroeconómico, con la selección de personal, puede parecer que ninguna y en realidad su relación no es directa y quizás ni objetiva, por lo tanto su relación es, pues, subjetiva, es decir que no se denota de una forma lineal.

Voy a ser mas explícito si menciono que el departamento de selección se comporta de una forma similar, de acuerdo a la situación económica que vive el país, es decir crisis o desarrollo, entoces es necesario determinar (usando herramientas correctas); por qué motivos se cae en crisis, cuando puede darse una crisis, cuales son los elementos que son más vulnerables en este caso y lo más importante cómo se debe de actuar en esta situación.

Al modificar la tasa impositiva, de .25 a .20, tenemos un incremento en el ingreso de 1250 a 1385, por lo que de entrada parece conveniente la reducción del impuesto al consumo.

$$y^* = 2.77 (500) = 1385.$$

Ahora Calculando la variación del dsp.

$$\hat{dsp} = \hat{g} - \hat{t}$$

$$\hat{t} = 277 - 312.5 = -35.5$$

$$\hat{dsp} = 0 - (-35.5) = 35.5$$

Obtenemos un déficit del sector público de 35.5, lo que nos indica que el Estado tendrá que obtener fondos para realizar su actividad, o lo que es lo mismo emitir documentos de deuda, situación que merece un estudio a fondo de que tan conveniente resulta esta medida de reducción.

Ahora bien el estudio o análisis únicamente de la política fiscal deja algunos huecos ya que con estos elementos no podemos calcular la tasa de interés, que es de vital importancia para determinar la inversión sujeta a intereses. Ya que si bien la propensión marginal a consumir representa un elemento fundamental en el incremento de la producción, por otro lado también lo es la función de inversión que esta sujeta (como ya lo mencionamos) a la sensibilidad que tiene esta, con respecto a la tasa de interés<sup>29</sup>.

Para completar este análisis, esquematizaré, la dependencia de la renta con respecto a la política fiscal y la política monetaria<sup>30</sup>.

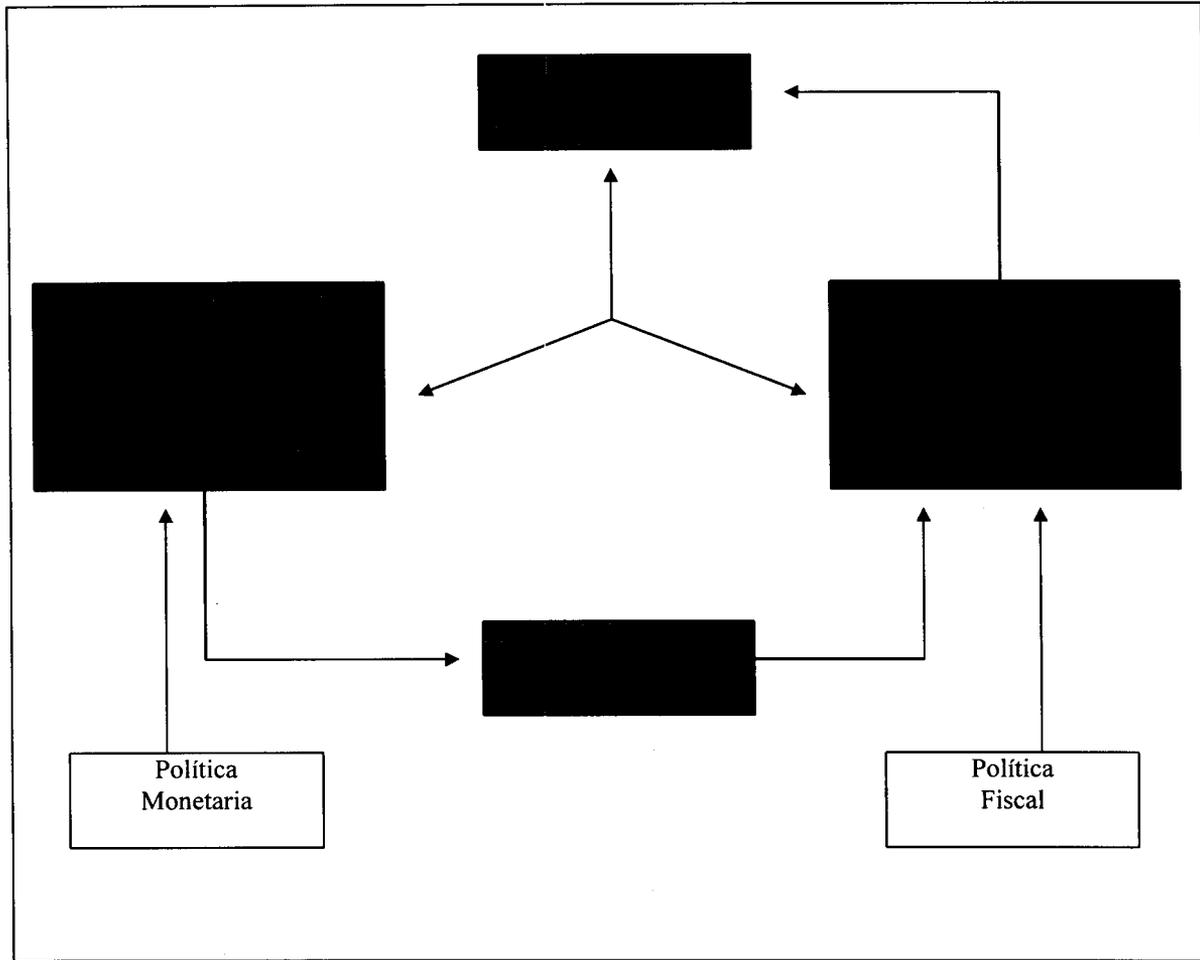
<sup>29</sup>En otras palabras el costo del dinero.

<sup>30</sup>Por la complejidad de la política monetaria, así como por su inconveniencia para el estudio no la explicaré a detalle como lo hice con los elementos de la política fiscal.

Tanto la política fiscal, como la monetaria, complementan lo que se ha denominado en economía como las tijeras Marshelianas, es decir en un plano se interceptan dos rectas que nos determinan en el eje de las ordenadas la renta y la producción y en el eje de las abcisas el nivel de tipo de interés con el cual la producción llega a estar en equilibrio. A este estudio se le denomina el análisis IS-LM. La IS determina la política fiscal y la LM la política monetaria.

Donde la recta o curva IS muestra las combinaciones de los tipos de interés y de los niveles de producción con los que el gasto planeado es igual a la renta.

Y la recta LM o curva de equilibrio de mercado de dinero muestra todas las combinaciones de los tipos de interés y los niveles de renta con los que la demanda de saldos reales es igual a la oferta.



La estructura del modelo IS-LM pone énfasis en la interdependencia de los mercados de bienes y de activos, hasta este momento el modelo que hemos examinado determina la renta sosteniendo que ésta afecta al gasto, el cual determina a su vez, la producción y la renta. Adelante (y para terminar con este modelo y pasar a otras teorías), veremos un ejemplo de la influencia de los tipos de interés en el gasto y, por lo tanto en la renta y la dependencia de los mercados de activos con respecto a la renta. Un aumento en la renta eleva la demanda de dinero y por lo tanto los tipos de interés. Un incremento en los tipos de interés reduce el gasto y, por lo tanto la renta. El gasto, los tipos de interés y la renta son determinados conjuntamente por el equilibrio de los mercados de bienes y de activos.

La siguiente representación de una economía incluye a los mercados de activos:

$$C = 0.8(1-\pm)y ; \pm = 0.25 ; I = 800 - 40r ; G = 900;$$

$$M^d/P = .25y - 62.5r ; M^s/P = 500$$

La ecuación que describe la curva IS, es la siguiente:

$$IS : y = p (do - br)$$

Y la ecuación que describe la curva LM

$$LM : M^s/P_0 = ky - hr.$$

Cuáles son los niveles de equilibrio del ingreso y de la tasa de interés?.

$$y = P ( do - br) = 2.5 (1700 - 40r) = 4250 - 100r$$

$$r = .25/62.5y - 500/62.5 = .004y - 8$$

$$r = .004 (4250 - 100r) - 8 = 17 - .4 r - 8 = -.4r + 9 = 9/1.4 = 6.428571429$$

$$\mathbf{r^* = 6.428571629}$$

$$y^* = 4250 - 100 (.004y - 8) = 4250 - .4y + 800 = 5050 - .4y = 5050/1.4 = 3607.142857$$

$$\mathbf{y^* = 3607.142857}$$

En el caso en que la tasa impositiva disminuyera a  $\pm' = 0.2$ , cómo afectará este hecho a los niveles de equilibrio del ingreso y de la tasa de interés.

$$y = 2.77 ( 1700 - 40r) = 4709 - 110.8r$$

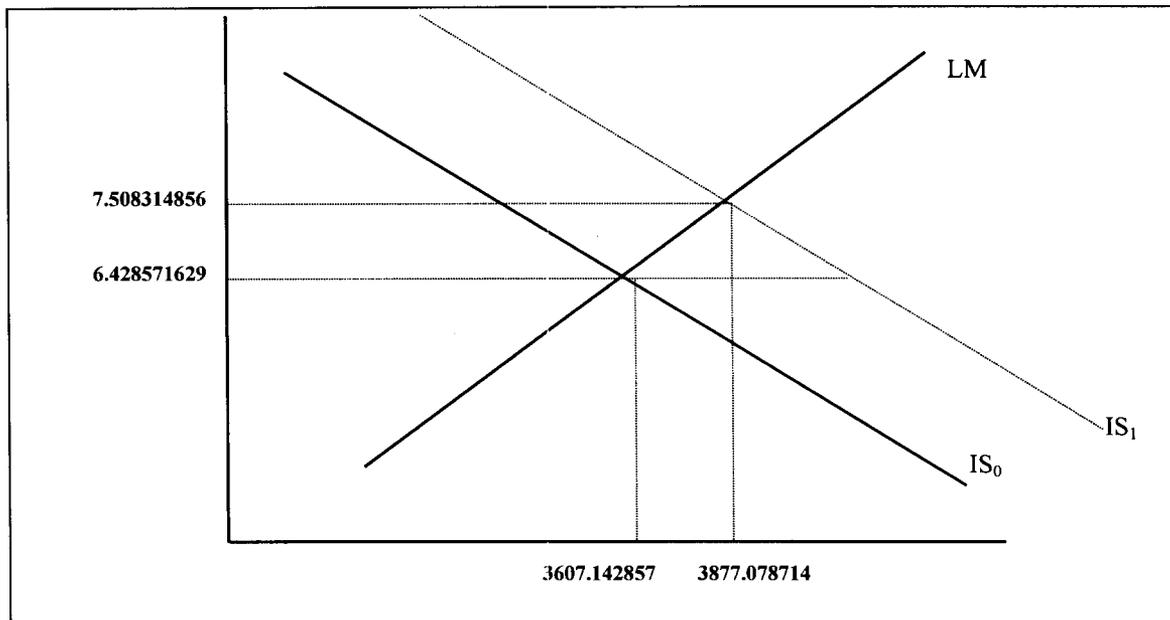
$$r = .25/62.5y - 500 / 62.5 = .004y - 8$$

$$r^* = .004 (4709 - 110.8r) - 8 = 18.836 - .4432r - 8 = 10.836 - .4432r = 10.836/1.4432 = 7.508314856$$

$$y^* = 4709 - 110.8 ( .004y - 8) = 4709 - .4432y + 886.4 = 5595.4 - .4432y = 5595.4/1.4432 = 3877.078714$$

$$\mathbf{y^* = 3877.078714 \quad r^* = 7.508314856}$$

Debido a la disminución de la tasa impositiva de .25 a .2 observamos un incremento en el nivel de ingreso en equilibrio de **3607.142857 a 3877.078714** ( el incremento es de 269.935857). Y así mismo una alza en la tasa de interés de **6.428571629 a 7.508314856** (el incremento es de 1.079743227)



Puede pensarse que esto es favorable, pero veamos que sucede con el dsp.

$$\begin{aligned} \text{dsp} &= G - T \\ \text{dsp} &= 900 - .25(3607.142857) = - 1.7857 \\ \text{Superávit} &= 1.7857 \end{aligned}$$

Cuando se disminuye la tasa impositiva a .2 tenemos el siguiente dsp:

$$\text{dsp} = 900 - .2(3877.078714) = 124.5842$$

Lo que nos indica que el incremento en la producción, debido a la disminución de la tasa impositiva, no compensa el gasto que realiza el Estado, obteniendo un Déficit en el sector público. La razón de ello puede ser que al elevarse la tasa de interés, el incremento que debería de darse se ve opacado por la disminución que observa la inversión debido al alza en el tipo de interés. Esto lo podemos visualizar al analizar solamente nuestra función de inversión:

$$I = 800 - 40r$$

La tasa de interés (r) ya la habíamos determinado con un valor de 6.428571629, lo que nos da por resultado:

$$I = 800 - 40(6.428571629) = 542.8571$$

Cuando modificamos la tasa impositiva, obtenemos una variación en nuestra tasa de interés, quedando:

$$I = 800 - 40(7.528314856) = 498.8674$$

Esto nos indica que nuestra inversión se ve disminuida debido al incremento en el costo del dinero. Y al disminuir la inversión, disminuye nuestro ingreso, por lo que podemos pensar que el crecimiento aparente que se tiene no es pleno.

Lo importante de un modelo como este, es que se puede jugar con las cifras, tratando de encontrar el equilibrio más conveniente al determinar la política fiscal y monetaria que se han de llevar a cabo.

En realidad cuál es la importancia de ocupar tanto espacio con un sin número de hojas dedicadas al planteamiento de un modelo macroeconómico, al cual no se le ve relación alguna con la temática que da origen a esta investigación. La respuesta a este cuestionamiento, es tan sencilla o complicada como se quiera ver. El administrador que se precie de serlo no puede quedarse fuera del contexto histórico en el cual esta viviendo, sin olvidar el pasado y proponiendo su futuro.

Sería muy fácil, explicar las teorías de la selección de personal que se emplean y se han empleado durante años pasados, pero eso en verdad no es tan relevante como el poder argumentar en un momento dado que es lo que se empleara en el futuro, quizás esto último este fuera del alcance de la gente común y corriente que se dedica en exclusiva a obedecer y mantener lo ya establecido.

Claro es que el estudio del modelo IS-LM, no nos dice, que en un principio hay que reclutar, después seleccionar y por último inducir al trabajador, esto no nos lo dice. Pero, nos conlleva a despejar situaciones más

complejas, enfocadas a la producción, y de todos es sabido que si la producción disminuye; ya sea por el aumento de los impuestos, o por los costos del dinero o bien por el ínfimo ingreso de los trabajadores, necesariamente habrá despidos de empleados, con lo que se agudizará la situación al disminuir el consumo en mayor cantidad, disminuyendo a su vez una vez más la producción, dándose el efecto denominado, círculo vicioso. Ahora bien lo importante es saber en que momento se reactiva una economía para poder empezar a visualizar proyectos a todo nivel dentro de la organización.

Así como la economía se auxilia en algunas ocasiones de la administración para explicar algunas teorías, la administración no se puede quedar atrás y debe cada día buscar la interrelación con otras disciplinas para fortalecer sus argumentos y buscar nuevas tendencias en el camino de la innovación. En la administración hay una premisa básica que es “en el momento que algo este dando resultado, hay que buscarle su reemplazo”, esto nos indica que no hay que quedarse estancado, siempre debe estar la organización (como ente vivo que es) en constante cambio, adaptándose a su entorno y su contexto, valiéndose y auxiliándose de métodos y técnicas para lograr su objetivo.

Los mejores momentos para que surja la creatividad y se demuestre la capacidad de las personas es sin duda en los momentos de crisis<sup>31</sup>, ya que las condiciones están dadas para innovar y poner en marcha nuevas ideas que ayuden a salir de dicho bache. Además recordemos que las grandes fortunas se han hecho en tiempo de crisis, aparte de que cuando algunos países se encuentran en crisis otros no lo están y aprovechan esa situación. En México vivimos un auge en nuestra economía cuando se suscito la segunda guerra mundial, desgraciadamente la poca visión de los empresarios de aquella época no les permitió despegar, y una vez saldado el conflicto, regresamos a nuestra realidad.

En este sentido expondré de manera sucinta tres teorías económicas básicas en el estudio de las crisis.

---

<sup>31</sup>Cuántas veces hemos escuchado decir a algunas personas que trabajan mejor bajo presión, y esto es, aunque resulte increíble cierto, debido a que bajo presión las personas tienden a mantener sus sentidos trabajando al máximo nivel. Claro que esto no se puede aceptar como una generalidad, sin embargo, se dan casos con mucha frecuencia.

## TEORIA DEL SUBCONSUMO.

El subconsumo, es una escuela del pensamiento que relaciona las crisis, con la poca capacidad que tienen los individuos de llevar a cabo un consumo pleno, debido en gran medida a la subocupación y a los bajos salarios que son pagados por los empleadores.

Eduard Bernstein, nos menciona que la capacidad productiva de la sociedad moderna supera la demanda solvente, es decir la demanda respaldada con poder adquisitivo. Millones de personas habitan en viviendas insuficientes, aunque existen recursos abundantes para proporcionarles casas, comida y ropa en medida suficiente<sup>32</sup>. Así mismo nos menciona que la instauración de la democracia, las reformas y las batallas sindicales abatirán gradualmente estas desigualdades y reducirán la brecha entre producción y consumo que originan la crisis<sup>33</sup>.

Por su parte Corad Schmidt<sup>34</sup> nos explica que hay que buscar justamente en el subconsumo la explicación esencial de las crisis. Estas se dan a causa de la depresión de los salarios, que realizan los capitalistas al oponerse a los aumentos salariales y al aumentar cada vez más sus propias utilidades aumentando la masa de capital que esta buscando inversiones productivas. En tales condiciones, como la capacidad de consumo del pueblo no va a la par de la acumulación:

1. La venta de las mercancías se hace más difícil, debido al poco dinero circulante del que dispone el pueblo para el consumo y dado que el pueblo es el sector más numeroso de la población, esto acarrea el subconsumo.
2. Se intensifica la competencia, originada de stocks de producción almacenados.
3. Disminuyen los precios, en virtud de la ley de la oferta y la demanda.

---

<sup>32</sup>Eduard Bernstein, Socialismo evolucionista. Las premisas y las tareas de social-democracia, Fontamara, Barcelona.

<sup>33</sup>Este autor expresó su comentario en la segunda internacional, a finales del siglo XIX, y aun a finales del siglo XX, el subconsumo no nos es desconocido, aunque las formas en que menciona que puede combatirse han perdido actualidad.

<sup>34</sup>Corad Schmidt, "contribución a la teoría de las crisis comerciales y de la sobreproducción".

Los tres puntos anteriores nos dan como resultado, repercusiones negativas en la tasa media de ganancia, por lo que:

1. El capitalismo se torna más riesgoso para la mayoría de los empresarios privados, por lo que nadie tiene deseos de invertir en actividades productivas.
2. Empeora la situación de los trabajadores, en virtud de que los capitalistas no desean realizar inversiones las fuentes de trabajo escasean.
3. Crece el ejército de reserva industrial, encontrando las empresas que siguen produciendo, o que han encontrado una actividad redituable, mano de obra a precios muy bajos

Aunque la lógica del sistema capitalista lleva implícita la tendencia a deteriorar el consumo de las masas y, por lo tanto, a ampliar la brecha entre la producción y el consumo, los trabajadores pueden ser capaces de revertir la tendencia gracias a las luchas sindicales y políticas contra los capitalistas.

Si bien las soluciones que proponen los autores referidos, fueron válidas para su tiempo, yo creo que en este momento son obsoletas, la democracia dentro de la fábrica, es perfectamente insostenible pensemos en el departamento de selección, teniendo que hacer consultas cada que tuviera que decidir por algún candidato. Así mismo, un lastre con el que la globalización de las economías terminará por acabar es el sindicalismo<sup>35</sup> que en muchas ocasiones entorpece las actividades de nuestro departamento de selección. Otro punto que encuentro discordante, es la lucha del trabajador-capitalista, debemos<sup>36</sup> crear armonía entre estos dos sectores, además de crear conciencia de que ambos están navegando en un mismo barco, por lo cual se hace necesario que cada cual cumpla de la mejor manera su función.

En la década de los 30s., Natalie Moszkowska<sup>37</sup>, nos menciona que la economía capitalista no tiene como finalidad la satisfacción de las

---

<sup>35</sup>No es que yo este en contra de los sindicatos, pero creo que se a perdido la esencia que les dió origen, además creo que si la empresa cumple con el papel social, del cual habla en el capítulo 1, el sindicato bien puede dejar de existir sin que por ello quede el trabajador a la deriva.

<sup>36</sup>Y digo debemos, tomando parte e integrando al comentario a todos aquellos administradores que se desempeñan en alguna organización.

<sup>37</sup>Natalie Moszkowska, "contribución a la critica de las teorías modernas de la crisis", Cuadernos de pasado y presente, num. 50, siglo XXI, México, 1978.

necesidades sino la obtención de la ganancia. El capital trata de comprimir el salario y de acumular la parte más grande posible de la ganancia. A través de este mecanismo se reduce la capacidad de consumo y se incrementa la capacidad productiva.

Para Moszkowska las perturbaciones de la economía no son provocadas por razones de carácter técnico, organizativo o social. La crisis económica no es resultado de la disminución de la tasa de ganancia, como lo sostiene Grossmann<sup>38</sup>, ni de la anarquía de la producción como arguye Tugán-Baranovski y Otto Baur<sup>39</sup>. La causa de la crisis debe buscarse en el empobrecimiento y en la sobreacumulación<sup>40</sup>.

En el capitalismo sólo cuentan las inversiones de capital que son rentables. Al capitalista no le interesan las posibilidades de utilización que no generan ganancias, como es el caso de la elevación del bienestar general: elevación cultural de las masas, mejoramiento de las condiciones higiénicas, disminución de la mortandad. Todas estas posibilidades de utilización tienen el mismo significado que un aumento del salario.

Al comprimir el consumo se limita también las posibilidades del capital. En el capitalismo en el cual la posesión del capital es monopolio de una clase y origen de un ingreso sin trabajo, la sobreacumulación se presenta antes de que se satisfagan las necesidades sociales e impiden el florecimiento de nuevas industrias, creadoras de fuentes de trabajo.

Al inicio de esta década, se presentó una de las crisis más fuertes vividas por los Estados Unidos. Una de las acciones que ayudó a renovar el ciclo económico fue la intervención del Estado, empleando para ello la contratación de fuerza de trabajo, en tareas no del todo productivas<sup>41</sup>, se comentaba que se hacían hoyos durante la noche, para taparse durante el día.

---

<sup>38</sup> La disminución de la tasa de ganancia nos menciona que al incrementarse la producción, disminuyen las ganancias por unidad que obtiene el capitalista.

<sup>39</sup> La anarquía de la producción se refiere a la producción no planeada, que se realiza sin tener mercados reales, para su realización.

<sup>40</sup> El sentido en el que menciona, estos dos elementos la autora, es el siguiente:

Empobrecimiento; Dentro de esta teoría, se considera al subconsumo, como causante de las crisis, por lo tanto en una situación de empobrecimiento, obtenemos un consumo limitado, que no es acorde con el nivel de producción o existencias en el mercado.

Sobreacumulación; se refiere, a la acumulación de capital que obtienen los capitalistas y no insertan a un proceso productivo, o que logran, mediante pagos mínimos a los trabajadores, es decir, al mantener sueldos bajos, la ganancia por encima de ese nivel lo pueden acumular.

<sup>41</sup> Entiéndase, que nos referimos a actividades productivas, como aquellas en las cuales se crean bienes y servicios para su consumo.

En la medida que se empleaba a la gente, se le remuneraba con un salario, dándole con ello la posibilidad de poder realizar su consumo. Con la utilización de esta medida tenemos la implementación de una política fiscal, basada en el gasto público, como reactivador de la economía.

En la década de los 40s. Paul Sweezy, comenta que la teoría del subconsumo pretende demostrar que el capitalismo tiene una tendencia innata a ampliar la capacidad de producción de artículos de consumo más rápidamente que la demanda de artículos de consumo<sup>42</sup>. El autor explica su razonamiento en base a dos tendencias:

1.- La capacidad se emplea realmente y la dificultad se vuelve visible sólo cuando un volumen creciente de artículos de consumo comienzan a llegar al mercado. Existirá entonces un punto más allá del cual la oferta excederá a la demanda con precios normalmente lucrativos y, al pasar de este punto, la producción de artículos de consumo o la producción de capacidad adicional o más probablemente ambas serán restringidas, acarreando con ello todos los problemas ya conocidos.

2.- Se forman recursos productivos ociosos que nos son utilizados para producir capacidad adicional, por que es evidente que la capacidad adicional sería redundante en relación con la demanda de las mercancías que se pueden producir. En este caso la tendencia no se manifiesta en una crisis sino más bien en el estancamiento de la producción.

Para realizar la verificación de la tendencia de subconsumo. Sweezy supone que todos los recursos productivos son continua y plenamente utilizados. Después demuestra que en ausencia de las fuerzas contrarrestantes se cae en una contradicción. La conclusión es entonces que la contradicción sólo se resuelve por violación del supuesto inicial, lo que a su vez significa en la práctica crisis y estancamiento.

Se supone que los trabajadores consumen la totalidad de su salario, y que la plusvalía de los capitalistas que aumenta sin cesar se divide en cuatro partes: la primera mantiene el consumo de los capitalistas en el nivel previo; la segunda aumenta su consumo; la tercera se acumula y sirve para ocupar nuevos trabajadores, y la cuarta se acumula y se agrega a la existencia de

---

<sup>42</sup> Y hay que aclarar que esto no es por que no se quiera ejercer el consumo, sino, más bien por que no hay la capacidad de hacerlo.

capital constante. La tercera y la cuarta parte constituyen la acumulación en el sentido marxista del término y solamente la cuarta parte es inversión.

En el capitalismo, el capitalista es una persona importante, por lo que trata de incrementar su acumulación de capital. En virtud de esto el capitalista trata de maximizar su ganancia, y de acumular una parte de ella tan grande como sea posible. Lo primero implica un mejoramiento continuo de los métodos de producción, principalmente en el uso de más maquinaria y materia prima por obrero. Lo segundo implica la acumulación de proporciones cada vez más grandes de una ganancia total creciente.

La acumulación sube en proporción de la plusvalía, y la inversión sube en proporción de la acumulación. Mientras el consumo aumenta porque los capitalistas aumentan su propio consumo y destinan una parte de su acumulación a pagar salarios y puesto que un aumento en el consumo de los capitalistas representa una proporción decreciente de la plusvalía total y como el aumento de los salarios representa una proporción decreciente de la acumulación total; podemos decir que la proporción de la tasa de aumento del consumo con respecto a la tasa de aumento de los medios de producción declina.

Desde otro punto de vista y considerando la producción como un proceso técnico natural de creación de valores de uso, Sweezy piensa que existe una relación directa entre la masa de medios de producción ( en el supuesto de que sean plenamente utilizados) y la producción de artículos de consumo. Una tasa dada de los medios de producción es acompañada por una tasa igual de aumento de la producción total de artículos de consumo.

Los rasgos esenciales de la teoría del subconsumo según sweezy nos dicen que, puesto que los capitalistas que controlan la dirección de los recursos y de los fondos actúan de tal manera que se produce un descenso constante en la proporción tasa de aumento del consumo / tasa de aumento de los medios de producción, y puesto que la naturaleza del proceso de producción impone por lo menos una estabilidad aproximada en la proporción, tasa de aumento en la producción total de artículos de consumo / tasa de aumento de los medios de producción, resulta que existe una tendencia inherente al aumento en el consumo de quedarse atrás del aumento en la producción total de artículos de consumo. Esta tendencia puede expresarse en forma de crisis, de estancamiento o de ambas.

El subconsumo para Sweezy es un caso especial de la desproporción, es decir es una desproporción entre el aumento de la demanda de artículos de consumo y el aumento de la capacidad de producción de artículos de consumo. Lenin, dice Sweezy, defendió la teoría de la desproporción que surge de la anarquía de la producción capitalista, pero esta teoría no niega la importancia y la pertinencia del subconsumo, y que el subconsumo lejos de contradecir la explicación basada en la desproporcionalidad es tan solo un aspecto de ella.

Algunos factores que contrarrestan la tendencia al subconsumo:

1. Crecimiento de la población; al incrementarse la población, se incrementa el ejército laboral, además de que se incrementa el universo de posibles consumidores.
2. El gasto improductivo, representa consumo y no un incremento en la producción.
3. El gasto estatal, reactiva la economía al ser empleado en la creación de empleos o en obras que representen bienestar social.
4. Las nuevas industrias, funcionan en la misma dirección que el gasto estatal, creando nuevas fuentes de trabajo.
5. La inversión defectuosa, no origina excedentes de producción por encima de la capacidad productiva.

De los factores anteriores tres han perdido fuerza y vigencia: las nuevas industrias, la inversión defectuosa y el crecimiento de la población. Y las dos restantes permanecen fortalecidas: el gasto improductivo y el gasto estatal.

## TEORIA DE LAS ONDAS LARGAS.

Uno de los principales exponentes de esta teoría fue Ernest Mandel, y parte del análisis de Marx sobre la relación que existe entre la duración de los ciclos cortos y la renovación del capital fijo<sup>43</sup>. Existen periodos que abarcan periodos más largos, en los cuales se realizan verdaderas revoluciones

---

<sup>43</sup> Este periodo oscila entre cinco y diez años.

tecnológicas en las que no sólo hay una expansión, sino una renovación fundamental de la tecnología productiva o del capital fijo.

Las revoluciones tecnológicas se caracterizan por revolucionar las técnicas de producción vigentes y por modificar radicalmente la producción de maquinaria y la base energética utilizada por el sistema maquinizado. Estas olas de revolución tecnológica afectan no solamente a algunas ramas aisladas de la producción, sino que su impacto se deja sentir en toda la economía, produciendo cambios revolucionarios en los medios de comunicación y los sistema de transporte.

En la historia del modo de producción capitalista, se resume a tres periodos de revoluciones de acuerdo a Mandel:

1.- La revolución industrial a finales del siglo XVIII que acompañó el surgimiento del capitalismo industrial y que se caracterizó por la introducción de la máquina de vapor y la sustitución de la manufactura por la gran industria maquinizada.

2.- La segunda revolución tecnológica de la última década del siglo XIX que acompañó el ascenso del imperialismo y del capital monopolista, caracterizada por el surgimiento de los motores eléctricos y de combustión interna.

3.- La tercera revolución tecnológica efectuada después de la segunda guerra mundial, que señaló el ascenso del capitalismo a una nueva fase de su desarrollo que el autor define como capitalismo tardío y que estaría caracterizada por la producción maquinizada de los aparatos movidos por la energía nuclear y organizados electrónicamente.

Las revoluciones tecnológicas crean las condiciones para un periodo largo de expansión .

De acuerdo con Mandel las ondas largas<sup>44</sup>, que se han dado a través del capitalismo son:

1.- El periodo que va del siglo XVIII hasta 1847.

---

<sup>44</sup> Duración aproximada de 25 a 30 años.

2.- El periodo que va de 1847 hasta principios de la última década del siglo XIX.

3.- El periodo que va de finales del siglo XIX hasta la segunda guerra mundial.

4.- El periodo que comienza en la posguerra y que perdura hasta la actualidad.

La comprobación de la onda larga se realiza en base a sus indicadores principales: la producción y el crecimiento del mercado mundial, las revoluciones tecnológicas no serían causa de las ondas largas, sino un efecto de ascensos sustanciales en la tasa media de ganancia.

La onda larga expansiva sobreviene cuando se da un aumento brusco, de la tasa media de ganancia como resultado de la acción de cuatro factores principales:

1.- Una caída sustancial de la composición orgánica del capital, debido a la penetración del capital de los países desarrollados en países menos desarrollados.

2.- Un incremento rápido de la tasa general de plusvalía, lo que podría implicar una derrota radical de la clase obrera.

3.- Una caída brusca de los precios de los elementos constitutivos del capital constante.

4.- Una reducción repentina en el tiempo de rotación de capital, como resultado de una renovación de los medios de transporte y comunicación u otros factores.

## TEORIA DE LA REGULACION.

### *Desempleo*

Investigaciones sobre el mercado de trabajo de Estados Unidos han revelado características clave del desempleo:

- ◆ Las tasas de desempleo varían enormemente de unos grupos a otros según la edad, el sexo y la experiencia.
- ◆ Existe una elevada rotación en el mercado de trabajo. Los flujos de entrada y salida del empleo y del desempleo son altos en relación con un número de ocupados o de desempleados.
- ◆ Una parte significativa de esta rotación es cíclica: las suspensiones temporales de empleo y los despidos son elevados durante las recesiones y las bajas voluntarias son elevadas durante las expansiones.
- ◆ La mayoría de las personas que se quedan desempleadas en un mes cualquiera sólo permanecen desempleadas poco tiempo.
- ◆ La mayor parte de los desempleados son personas que permanecerán en esa situación mucho tiempo.

### ***Situación de estabilidad.***

Cuando por el contrario se vive en un contexto de estabilidad o de crecimiento<sup>45</sup>, la situación que vive el departamento de selección es diferente, hay una completa competitividad. Por lo que es en esta situación donde han surgido los métodos más novedosos e innovadores, mismos que se utilizan para atraer candidatos y dada la carencia de los mismos poder contratar a los mejores o a los menos malos. Ya que en una etapa de crecimiento el mercado de trabajo se encuentra deprimido, por lo que, mientras la oferta de trabajo es abundante, la demanda esta muy por debajo.

Parecerá un poco sacado de tema el hablar de conceptos económicos en un estudio sobre aspectos humanos, pero la lógica empleada en la relación de estos dos conceptos, es la siguiente:

En principio si hablamos de que en periodos de crisis y desarrollo el departamento de selección tiene un comportamiento distinto, es necesario prever estas circunstancias y una disciplina que nos ayuda a entender la periodicidad de estos eventos es la economía.

---

<sup>45</sup> Indistintamente los autores manejan este tipo de términos, pero lo cierto es que para no crear confusiones en un periodo de estabilidad, ciertamente y debido a ello se logra un crecimiento económico.



**L**a encuesta fue aplicada a dos grupos diferenciados de trabajadores de Grupo Nacional Provincial: Por una parte están los trabajadores asignados al Departamento de Selección de personal, que depende de la Subdirección de Recursos Humanos; y por el otro están empleados con diferentes ubicaciones. Por lo tanto se emplearon dos tipos de encuesta con la intención de obtener información de ambas partes, es decir de aquellas personas que llevan a cabo el proceso y aquellos que en su momento fueron objeto de la examinación y escrutinio por parte de los primeros.

Ambas encuestas tienen en común las cinco primeras preguntas, ya que de alguna manera son de información general, después de la quinta pregunta cada cuestionario toma criterios diferentes de preguntas enfocadas a obtener información particular de la población que se está consultando.

### ***TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN DEL GRUPO NACIONAL PROVINCIAL.***

El universo de la encuesta fue de 15 personas, todas ellas pertenecientes al departamento de selección, de las cuales una es el gerente, 2 jefes de departamento y 12 analistas, cabe mencionar que todas fueron encuestadas en su lugar de trabajo. Es necesario aclarar que el llenado de las encuestas fue personalizado por lo que se verificó y explicó cada una de las preguntas cuando así fue solicitado.

A continuación se presenta el resultado arrojado por la encuesta, así como un breve análisis del mismo:

Del universo de personas encuestadas el 67% fueron del sexo femenino y el 33% del masculino, lo que indica una tendencia clara que el proceso es llevado a cabo principalmente por mujeres ya que son las que dan la cara a los aspirantes. Esto tiene la explicación en la razón de que las

mujeres tienen mayor capacidad de observación, además de que suelen poner menos nerviosos a los solicitantes. Definitivamente esto son solo teorías con las que no converjo del todo, aunque como caballero tengo que aceptar que el trato con damas es reconfortante. La edad de los encuestados es en promedio de 30 años<sup>1</sup> lo que denota un departamento de selección con experiencia.

El promedio de tiempo de laborar en la organización por parte de los empleados del departamento de selección<sup>2</sup>, es de aproximadamente tres años seis meses<sup>3</sup>.

En la muestra tenemos analistas técnicos, jefes de departamento, Gerentes, etc., lo trascendente de saber el puesto que desempeña cada uno de los consultados, es el de tener una referencia de cuales son sus respuestas posteriores para poder hacer un análisis de cual es la visión de acuerdo al nivel escalafonario que se tiene. La formación académica de la muestra nos arroja que al menos todos los encuestados proceden de la carrera de Psicología.

El 100% de los encuestados se manifestaron en el sentido de que ingresaron a la organización por méritos propios, es decir que realizaron todos los trámites de ingreso, que esperaron a que se abriera o se creara una vacante, etc. Esta situación nos sugiere una organización perfectible, pero en la realidad es muy difícil que se tenga un control tan estricto en el proceso de selección en el cual todas las personas que ingresan a la empresa sean solicitantes externos, sin vínculo alguno con los que ya pertenecen a ella.

El 60% de la población se manifestó en el sentido de que se desempeña en sus funciones eficientemente, mientras que el 33% dice que su aptitud en el trabajo es buena y solo el 7% asegura que realiza sus actividades de forma regular<sup>4</sup>.

El promedio de cursos de acuerdo a la población examinada es de aproximadamente 9 cursos, si tomamos en cuenta que el promedio de antigüedad de los empleados es de 3 años 6 meses, encontramos que los cursos de capacitación que se imparten en la organización es de

---

<sup>1</sup> Gráfica 1, sección de anexos.

<sup>2</sup> Es importante, mencionar que las personas que laboran directamente dentro del departamento de selección son únicamente cuatro licenciadas y el resto de los encuestados forman parte de la Subdirección de Recursos Humanos por lo que de alguna manera están inmersos en el proceso o conocen de él. Situación que no impide la confiabilidad de el sondeo.

<sup>3</sup> Gráfica 2, sección de anexos.

<sup>4</sup> Gráfica 3, sección de anexos.

aproximadamente 3 cursos por año, cantidad que refleja la disponibilidad que tienen en Grupo para mantener actualizado a su personal, resultaría sumamente relevante contar con un estudio que nos indicara que modalidad tuvieron los cursos de capacitación, ya que los cursos pueden ser de actualización, enfocados al desarrollo profesional o directamente sobre aspectos nuevos enfocados directamente a la promoción de los capacitados.

En lo que respecta a los métodos de selección, el 67% expresó que los métodos empleados para seleccionar a los candidatos son los idóneos alegando en su mayoría que son objetivos y que aportan los elementos necesarios para realizar una selección de personal adecuada. Por su parte solamente el 33% manifestó que no le parecían adecuados los métodos empleados en virtud de que son tradicionales y no aportan nada nuevo además de no ser acordes con la realidad del país. Por lo que fueron sugeridos algunos otros<sup>5</sup>:

- Por medio de paneles.
- Entrevistas dimensionales.
- Assesment Center.
- Entrevistas por competencia.

El total de los encuestados se manifestaron en el sentido de que las técnicas empleadas son completamente acordes al país, ya que ofrecen argumentos objetivos que permiten realizar tomas de decisión correctas, con grado de error sumamente bajo, además de que en su mayoría dichas técnicas son adaptadas a la ideología, costumbres, nivel cultural y expectativas del mexicano promedio. Al preguntar si se conocían otras técnicas, en su mayoría las respuestas a este cuestionamiento fueron algo subjetivas ya que no ofrecen un parámetro de medición, debido a que denotan cierto grado de desconocimiento al respecto confundiendo las técnicas de selección con lo relacionado al método<sup>6</sup>.

Al preguntar sobre las políticas internas del departamento obtuvimos que: dos tercios de la población expresaron que las políticas internas de su departamento son flexibles, así mismo un tercio cree que existe un ambiente de inflexibilidad. Por otro lado del universo encuestado ninguno piensa que las políticas sean las correctas, lo que me causa una buena impresión ya que al

---

<sup>5</sup> Es pertinente aclarar que en esta pregunta las respuestas fueron muy similares, debido a que los métodos sugeridos por los encuestados fueron vistos en cursos que se impartieron por parte de la empresa.

<sup>6</sup> El método es un procedimiento para llegar a un fin, en cambio la técnica, son los elementos científicos y habilidades con los que se cuenta.

reconocer que no son las correctas se tiene una ventaja inmejorable de cambiarlas.

En lo concerniente a la modificación de las políticas de selección, podemos analizar algunas situaciones interesantes:

Por una parte encontramos cierto descontento con lo que respecta a las plazas sindicalizadas en virtud de que dejan poco campo de acción para llevar a cabo la selección con dichas plazas, debido a la injerencia que en ellas tiene el sindicato.

Otra situación que no es bien vista es la política escalafonaria que se lleva a la práctica.

Otro dato interesante es que si bien nadie está de acuerdo en que las políticas sean las correctas, no todos propusieron soluciones o alternativas, lo que denota cierto desinterés o desconocimiento del tema.

En la pregunta número 15<sup>7</sup> se obtuvieron los siguientes resultados: Un 50% de los encuestados considera que no se cuenta en la organización con ninguno de los elementos mencionados, un 25% cree que se cuenta con políticas inflexibles de selección, así mismo otro 25% considera que se cae en situaciones de nepotismo y tráfico de influencias. Ninguna persona de la muestra piensa que exista una falta de personal capacitado<sup>8</sup>.

Al cuestionarse si se está contratando a la gente más eficiente y eficaz para la organización<sup>9</sup> nos encontramos con que, el 67% de la población considera que si se está contratando al personal más calificado, ya que argumentan que se busca ser objetivos y visualizar a futuro la capacidad de crecimiento del candidato, además que el personal se adecúa a la organización y los resultados son buenos. El restante 33% piensa que no se emplea al

---

<sup>7</sup> Para mayor información acerca del contenido de las preguntas puede consultar en la sección de anexos la del formato de la encuesta aplicada.

<sup>8</sup> Gráfica 4, sección de anexos.

<sup>9</sup> Es importante, considerar que habrá personas que sean altamente calificadas, pero eso no nos garantiza su buen desempeño en la organización ni que sean las personas más idóneas para las vacantes existentes, por ello una organización debe de contar con las personas adecuadas para ella misma, es decir debemos valorar ampliamente las expectativas y cualidades del personal que ingrese a la organización ya que de nada nos servirá contar con profesionistas dedicados a actividades de poco rango o poca expectativa de superación debido a que estaríamos mal utilizando los recursos y potenciales humanos siendo contraproducente para los objetivos trazados con anterioridad.

personal idóneo ya que muchas veces influye la decisión del jefe o interviene en la contratación del personal el sindicato<sup>10</sup>.

Las actitudes o acciones que les gustaría cambiar a los encuestados son las siguientes entre otras<sup>11</sup>:

- Disminución de trámites burocráticos y papeleo.
- Mayor interacción con otras áreas.
- Más personal para las labores del departamento.
- Una mayor libertad para ser innovadores.
- Menor intervención del sindicato en la toma de decisiones.

### ***TRABAJADORES DEL GRUPO NACIONAL PROVINCIAL.***

El universo de la muestra para esta encuesta fue de 50 trabajadores de las distintas áreas que componen a la organización, al igual que en la encuesta anterior, la consulta fue realizada en el lugar de trabajo de los individuos, se hizo de una manera personalizada, asistiendo a los encuestados en el llenado de la encuesta.

Del universo de personas encuestadas el 50% fueron del sexo femenino y el 50% del masculino, esto no indica que se halla manipulado la encuesta para contar con un número igual de hombres y mujeres o que en la organización exista una preocupación por tener un equilibrio con respecto al sexo de los miembros de la empresa. La edad de los encuestados es en promedio de 24.6 años<sup>12</sup>.

El promedio de tiempo de laborar en la organización de los encuestados, es de aproximadamente 3 años dos meses. Es conveniente aclarar que el 75% de la muestra esta compuesta por personal de reciente ingreso (en promedio 3 meses) y el 25% se compone de personal con mayor antigüedad (en promedio 6 años) situación que altera la muestra dando el resultado ya mencionado. El hecho de tener mayor personal de reciente ingreso es en virtud

---

<sup>10</sup> Gráfica 5, sección de anexos.

<sup>11</sup> Estos elementos son de gran importancia y deben ser considerados por los directores vía constantes sondeos con el personal ya que de tomar medidas en su implantación se pueden obtener mejores resultados.

<sup>12</sup> Gráficas 6 y 7, sección de anexos.

de que tienen un recuerdo fresco de lo que fue su proceso de selección a la organización<sup>13</sup>.

En la muestra tenemos los siguientes tipos de puesto:

- Coordinadores.
- Reembolsistas.
- Gerentes.
- Jefes de departamento.
- Aplicadores.
- Capturistas.
- Cotizadores.

La formación académica de la muestra es la siguiente<sup>14</sup>:

El 50% son estudiantes activos actualmente en diferentes disciplinas, mientras que el 30% son licenciados, el 10% estudiaron carrera comercial y el otro restante 10% es pasante a nivel licenciatura. Algo rescatable de este dato es el hecho de que de los integrantes de la organización pueden seguir con sus estudios gracias al horario con que cuenta la aseguradora que en la mayoría de los casos es de 7:20 de la mañana a 2:50 de la tarde.

El 90% de los encuestados se manifestaron en el sentido de que ingresaron a la organización por méritos propios, es decir que realizaron todos los trámites de ingreso, que esperaron a que se abriera o se creara una vacante, etc. El restante 10% se manifestó en el sentido de que su ingreso a la empresa fue mediante la recomendación de algún conocido que ya se encontraba laborando en la organización.

En su mayoría todas las personas realizaron el siguiente procedimiento, para ingresar a la organización:

- Ingreso de currículum y solicitud de empleo.
- Entrevista con el personal de recursos humanos.

---

<sup>13</sup> En este sentido se puede decir que se buscó personal con poco tiempo de laborar en el grupo, tratando de que sus respuestas fueran lo más cercano a la realidad posible, ya que muchas veces la memoria puede jugar malas pasadas.

<sup>14</sup> Gráfica 6, sección de anexos.

- Exámenes psicométricos, de habilidades y conocimientos generales.
- Entrevista con la persona encargada del área que hizo la requisición de personal.

En el caso de personas que ingresaron mediante recomendación, omitieron alguno de estos pasos y realizaron su ingreso de forma casi directa.

El 100% de la muestra mencionaron que se encontraban satisfechos con el desempeño del departamento de selección, argumentando las siguientes consideraciones:

- Los exámenes y las entrevistas son las adecuadas para comprobar la capacidad de los seleccionados en el puesto solicitado.
- Cubren todos los puntos de conocimiento que el candidato requiere para desempeñar su labor.
- Buscan de manera adecuada a los candidatos de acuerdo al perfil del puesto.

A grandes rasgos estas son las consideraciones por las cuales las personas se sienten conformes con el desempeño de dicho departamento.

En lo que respecta a los métodos utilizados en la selección, el 80% observo que los métodos son los adecuados expresando para ello casi las mismas consideraciones que en la pregunta anterior, además de mencionar que los métodos que se utilizan arrojan datos objetivos que permiten realizar una buena selección. El 20% restante piensa que no es bueno el método utilizado, pero de acuerdo a su argumentación no es el método lo que en realidad esta fallando sino las personas que lo llevan a la práctica<sup>15</sup>.

Las mejoras propuestas, si estuvieran en posición de hacerlas son las siguientes:

- Que se les permita hacer servicio social a la gente que estudia carrera técnica, aun sin ayuda económica.
- Mejorar los tiempos de respuesta para confirmar a un candidato.
- Personal de selección con mayor cultura general, con mejor sentido común.

---

<sup>15</sup> Gráfica 9, sección de anexos.

- Agilidad en los trámites de empleados nuevos.

La preocupación que más se denota, con respecto a las cosas que cambiarían si estuvieran en posición de hacerlo, está en el sentido de agilizar los trámites en todo el proceso.

## Encuesta para trabajadores de Grupo Nacional Provincial.

1.- Datos generales.

Sexo

Edad

2.- Tiempo de trabajar en la organización.

---

3.- Puesto que desempeña.

---

4.- Formación académica

---

5.- ¿Cuál fue la forma en la que ingreso a la organización.?

Mediante una recomendación

Por méritos propios

6.- Describa brevemente cual fue el procedimiento que tuvo que cubrir para ingresar a la organización (exámenes, entrevistas, etc.)

---

---

---

---

7.- Considera que el departamento de selección efectúa un buen trabajo.

Si  No

Por que \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- Piensa Usted que los métodos que se utilizan para seleccionar a los aspirantes es el idóneo.

Si  No

Por que \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- si tuviera injerencia en el departamento de selección que es lo que cambiaría.

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

## Encuesta para trabajadores del departamento de selección del Grupo Nacional Provincial.

1.- Datos generales.

Sexo

Edad

2.- Tiempo de trabajar en la organización.

---

3.- Puesto que desempeña.

---

4.- Formación académica

---

5.-¿Cuál fue la forma en la que ingreso a la organización.?

Mediante una recomendación

Por méritos propios

6.- Como valoraría su desempeño en el departamento

Eficiente

Bueno

Regular

Irregular

7.- Cuantos cursos de capacitación a recibido en relación a su actividad actual.

---

8.- Piensa usted que los métodos que se utilizan para seleccionar a los aspirantes son los idóneos

Si

No

Por que

---



---

9.- Podría sugerir algún método distinto para llevar acabo esta selección.

---

---

10.- Cuales son las técnicas que más usan para determinar el perfil de los aspirantes y para decidir su aceptación.

---

---

---

11.- Considera que las técnicas que se emplean en la selección de personal son adecuadas de acuerdo a la ideología y cultura laboral de los mexicanos.

Si  No

Por que \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.- A parte de las técnicas utilizadas en la organización conoce algunas otras.

---

---

13.- Como considera las políticas internas de su departamento.

Son flexibles  Son inflexibles  Son las correctas

14.- En que sentido le gustaría modificar las políticas de selección.

---

---

---

15.- De los elementos que a continuación se le presentan, Cruce con una x aquellos que considere se practican en la organización

Falta de personal capacitado que atienda las labores de selección.

Políticas inflexibles de selección .

Trafico de influencias y nepotismo.

16.- Haciendo una valoración critica considera usted que en realidad se esta contratando a la gente más eficiente y eficaz para la organización.

Si  No

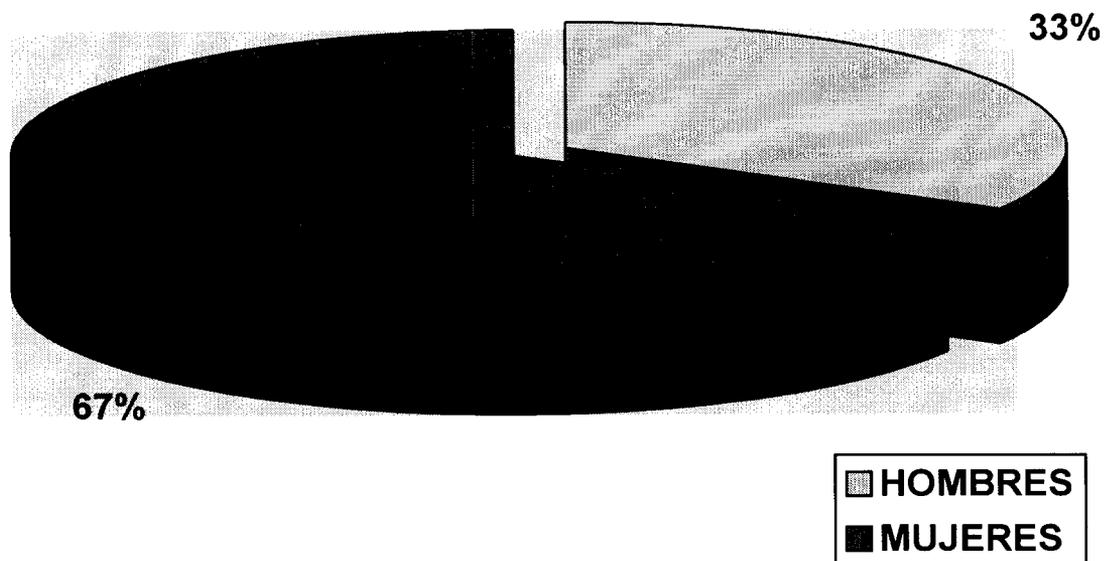
Por que \_\_\_\_\_

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

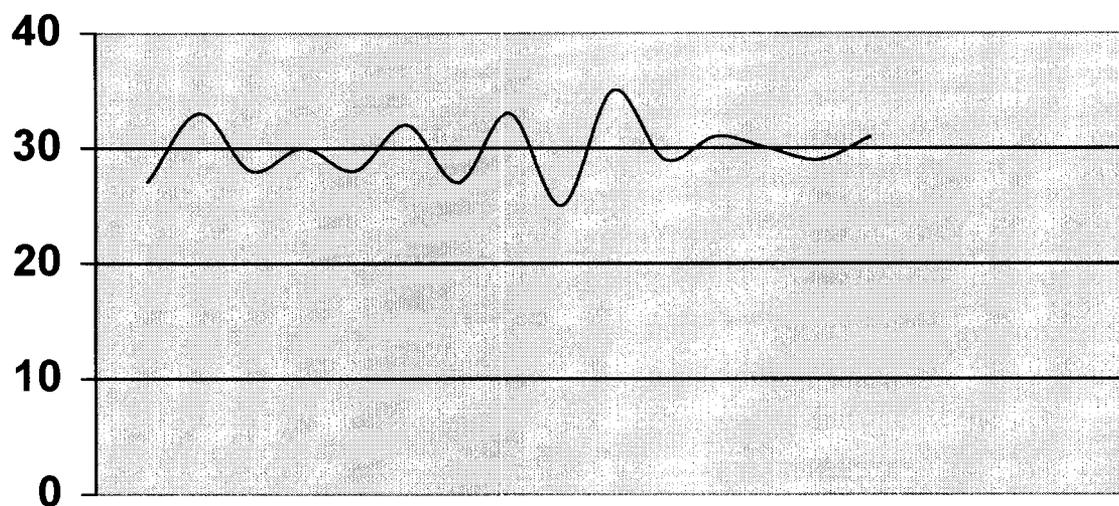
17.- Que es lo que le gustaría cambiar del departamento de selección para que funcionara de una mejor manera.

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

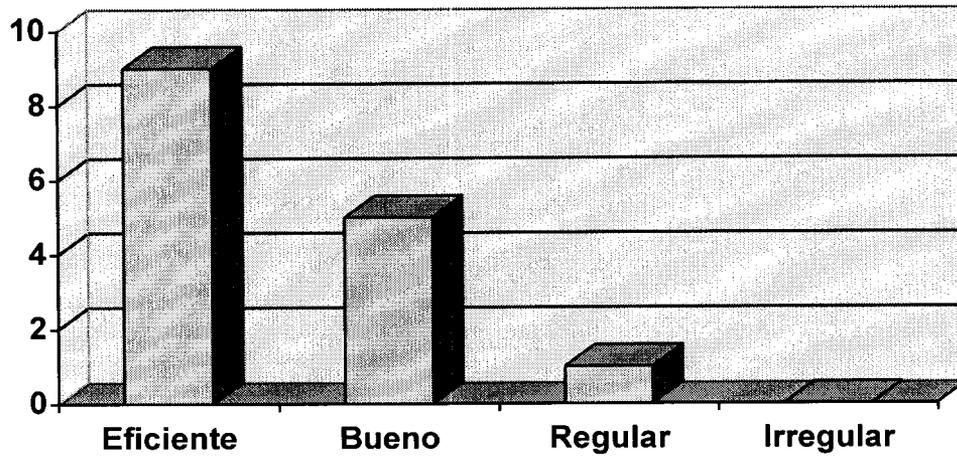
### Gráfica N° 1



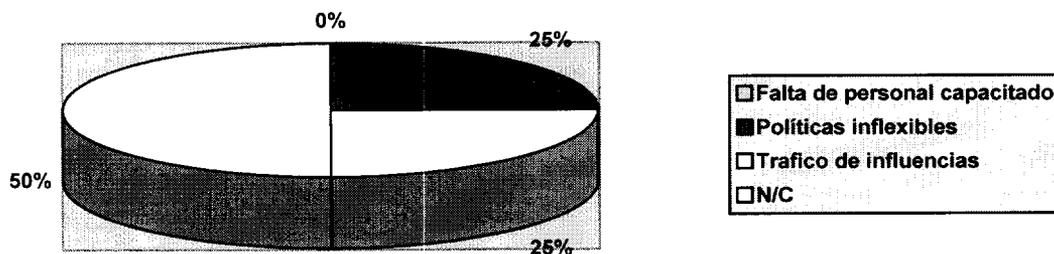
### Gráfica N° 2



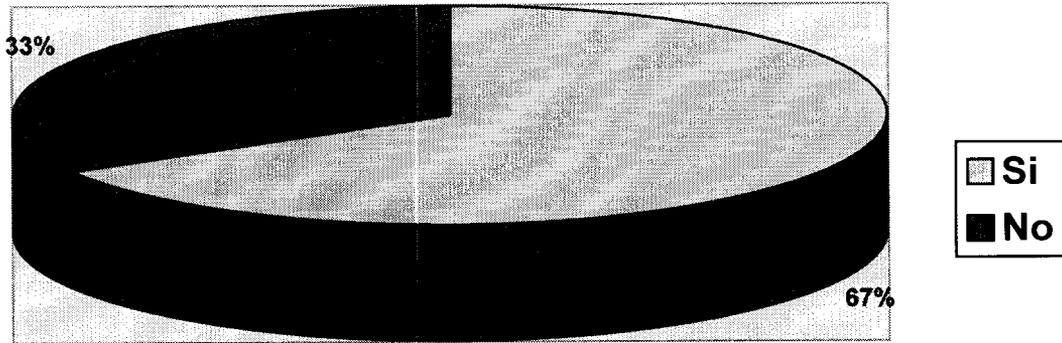
**Gráfica N° 3**



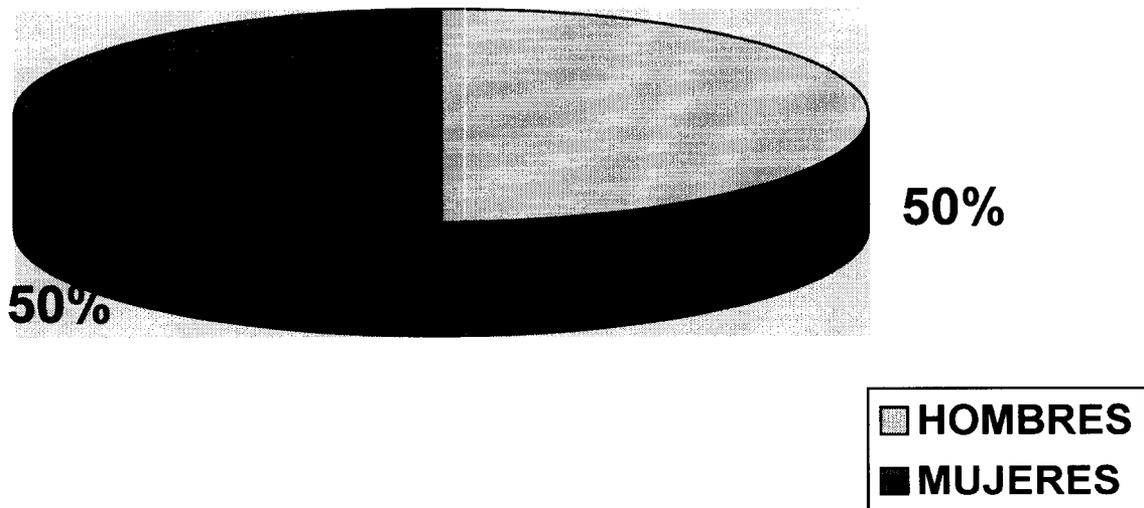
**Gráfica No. 4**



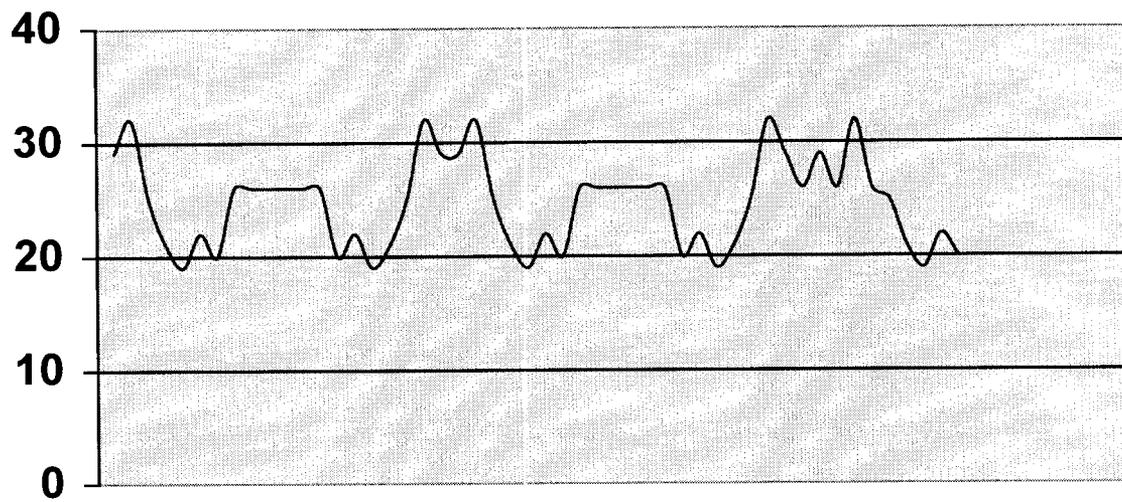
**Gráfica No. 5**



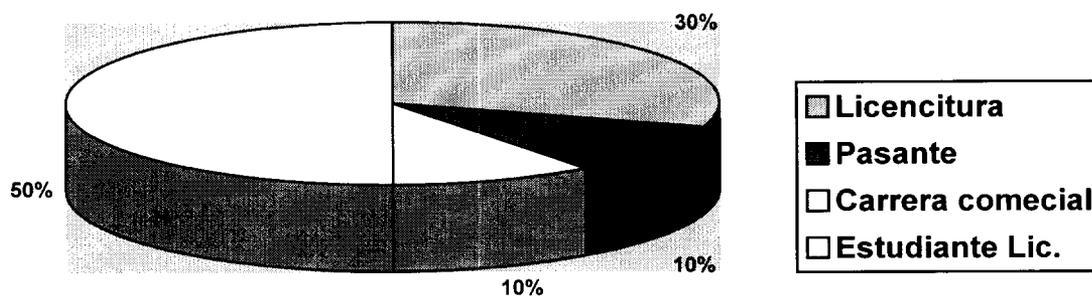
**Gráfica N° 6**



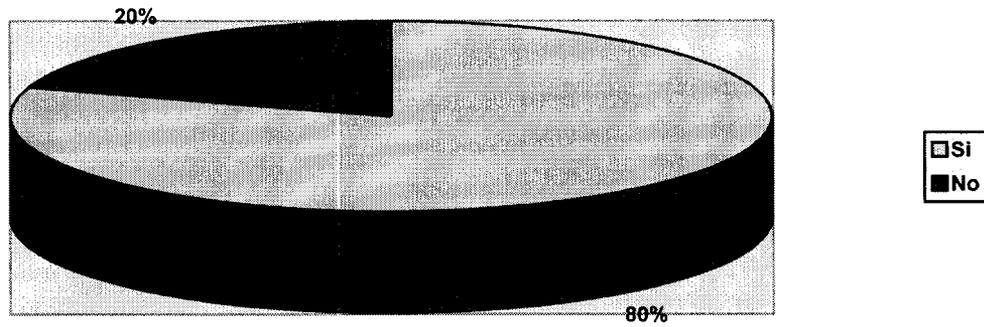
**Gráfica N° 7**



**Gráfica N° 8**



### Gráfica N° 9



# BIBLIOGRAFIA

William B. Werther, Dirección de personal y recursos humanos, España 1982.

Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, México, D.F., ed, McGraw Hill.

Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, México, D.F. ed McGraw Hill.

Ramírez Cedillo Eduardo, La capacitación como vinculo importante para la integración, rotación y motivación del recurso humano, México D.F. 1995. UAM-I

William B. Werther, Jr. , Ph.D. Keith Davis, Ph.D., Dirección De Recursos Humanos, ed McGraw Hill

Paulk Hersey, la administración y el comportamiento humano.

Robert T. W. White, "motivation reconsidered: the concept of compence" Psychological rewiew, vol. 66,

Eduard Bernstein, Socialismo evolucionista. Las premisas y las tareas de social-democracia, Fontamara, Barcelona.

Corad Schmidt, "contribución a la teoria de las crisis comerciales y de la sobreproducción".

Natalie Moszkowska, "contribución a la critica de las teorías modernas de la crisis", Cuadernos de pasado y presente, num. 50, siglo XXI, México, 1978