

UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA IZTAPALAPA
C. S. H

TESINA PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIATURA DE
ADMINISTRACION

ASESORA DE TESIS:

LIC. PATRICIA ADUNA MONDRAGON



30 Sept. 97

INTEGRANTES:

CAMACHO BARRON ROSAURA

ESCALERA ORTIGOZA ELIUD AMADOR

OLIVARES ALMANZA SUSANA

LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN NADRO S.A DE C.V.

INDICE

INTRODUCCIÓN1
Resumen4
Justificación5
CAPITULO I7
Perfil de puestos	
1.1 Aspectos generales8
.... 1.2 Formato de perfil24
.... 1.3 Factores que lo modifican28
CAPITULO II36
Selección de personal: concepto y generalidades	
2.1 Proceso de selección42
2.1.1 El efecto halo55
CAPITULO III	
NADRO S.A. de C.V.58
.... 3.1 ¿Qué es y Qué hace?	
.... 3.1.1 La empresa59
.... 3.1.2 Objetivo social60
.... 3.1.3. Centros de distribución62
CAPITULO IV68
Metodología	
Resultados y Conclusiones71
Bibliografía82
ANEXO85

INTRODUCCION

Existe una tarea, que resulta de gran importancia para el adecuado funcionamiento de una empresa, y al mismo tiempo es en gran medida lo que le ayudará a su evolución, esta es la *selección de personal*. A principios de siglo, se inicia la selección de personal de manera técnica, tendiendo a ser menos subjetiva, tomando en cuenta a la organización en que se realiza la selección, buscando a la persona adecuada para cada puesto permitiendo la realización del trabajador en el desempeño del puesto.

Esta tesina tiene como objetivo determinar que conocimientos ,habilidades y aptitudes son requeridos por la empresa NADRO S:A: en los licenciados en administración, pues suponemos que prefiere a los egresados de escuelas particulares por el prestigio que estas escuelas tienen en cuanto a la calidad de la impartición de conocimientos a sus alumnos, lo que redundan en el desempeño supuestamente más eficiente que el de los egresados de escuelas oficiales.

Los elementos más importantes para nuestra análisis son el perfil de puestos , proceso de selección y la contratación de profesionistas, es decir, abarcamos desde las características necesarias o requeridas en el puesto , por un lado, hasta localizar estas características en los candidatos seleccionados y lograr la contratación de aquellos que se adecuen al puesto vacante.

Analizando a grandes rasgos tendremos que el capitulo I se refiere a las diferencias y características tanto del análisis como de la descripción de puestos, como se diseña un puestos y que elementos intervienen para que se lleve a cabo dando como resultado un perfil de puesto, realizando un formato de un análisis y de

una descripción de puestos, para observar que elementos quedan plasmados en este documento. También se mencionan los elementos que pueden llevar a la modificación de este documento y por que causas.

En el capítulo II se ocupó de la selección de personal evaluándolo con base al perfil de los puestos, observando experiencia, trayectoria, aspectos psicológicos , eligiendo a los que se considere más aptos, contratando o rechazando a las personas reclutadas.

Este proceso se desarrolla mediante la siguiente forma: primero saber las causas de la vacante, ya sea por una nueva creación ,promoción o por baja, al presentarse la vacante se realiza una requisición que es cuando la encargada de área solicita a la persona que permite que se comience con el reclutamiento dando su autorización; se procede al proceso de reclutamiento elaborando una presolicitud, una solicitud y comenzando las entrevistas ; al concluir la entrevista inicial se realiza una evaluación técnica y una psicológica , al haber concluido de manera aceptable hasta este punto se lleva a cabo la encuesta socioeconómica para así poder llegar a la entrevista de selección. Cuando ya los sujetos han resultado ser personas con aptitudes , conocimientos y habilidades para el desempeño de la labor se somete al examen médico que vendría siendo la última prueba , con la información recabada durante este proceso se realizan las conclusiones para así tomar la decisión referente a la contratación , esta última se realizara bajo lo descrito en la Ley Federal del Trabajo en sus artículo 27-A.

En el capítulo III se hace referencia a la empresa donde se realizo la presente investigación, su fundación , qué hace , cuál es su objetivo, dónde se ubica , su lugar en el mercado y la estructura de la empresa .

En el capítulo IV nos ocupamos de analizar la información obtenida , clasificando los datos de acuerdo a las variables que afectan el tema tratado.

Esto es en general, la investigación realizada. Concluiremos acentuando la importancia que tiene un buen proceso de selección para que las empresas en general, funcionen adecuadamente , pues es el elemento humano la parte esencial y pensante que no puede sustituirse totalmente por máquinas..

RESUMEN

En el trabajo presentado se pretende establecer que conocimientos, habilidades y actitudes deben tener los egresados de las escuelas de formación superior para ser contratadas por la empresa **NADRO S. A.**. Existe preferencia de los egresados de escuelas particulares en su selección, para ello realizamos primeramente una recopilación de datos acerca del análisis para así poder definir el puesto y lo que este requiere, permitiendo conocer las obligaciones y las características del puesto, además de definir entre otras cosas, áreas y cargos, se establecen normas y requisitos para determinadas funciones así como presentamos aspectos generales de los análisis de puestos, un formato de perfil de puesto; que determinadas actividades básicas de un puesto específico para su mejor desempeño al mismo tiempo señalamos los factores que lo modifican.

Tanto el análisis como la descripción de puestos son manuales que ayudan de manera importante en la organización tanto para reclutamiento, selección, capacitación, además de prestar ayuda para la determinación de salario y guía de desempleo.

También se explica lo que es la selección de personal, el efecto y sus procedimientos.

Posteriormente se hace una breve explicación de lo que es **NADRO S.A.** que hace, ya que como empresa comercializadora de productos farmacéuticos, a nivel nacional.

Cuales son características que se consideran para tratar a su personal y de esta manera por medio de los datos obtenidos, tratar de saber que características requiere en los licenciados de administración.

JUSTIFICACIÓN

En la realización de la presente investigación se considera la importancia que tiene el proceso de selección para determinar cuáles son las personas más adecuadas. Consideramos que el proceso bien desarrollado logra que las organizaciones sean más productivas, eficaces y eficientes, por ello tomando en cuenta que las instituciones educativas son normalmente la fuente de candidatos con diferentes grados y clases de formación formal, ya sean de universidades públicas o privadas.

Además de que resulta de suma importancia conocer las habilidades aptitudes y conocimientos básicos que se requiere que tengan los egresados de administración, para que al momento de presentarnos a alguna organización solicitando ingresar en el área laboral tengamos conocimientos acerca de los programas de reclutamiento que son utilizados por las organizaciones y las características que debemos tener.

Esta inquietud nos nació a partir de haber tenido conocimiento del Examen General de Calidad Profesional para Administración (E:G:C:P:-A)¹, que es un instrumento de estructura Nacional que evalúa el nivel de conocimientos considerados básicos y necesarios, Así como las aptitudes académicas de los recién egresados de la licenciatura en administración .

Así mismo , la necesidad de saber como se lleva a cabo un proceso de selección eficiente, analizando desde que comienza el proceso al estructurarse la empresa y realizarse el perfil para cada puesto existente , agrupando tareas y ordenándolas por niveles ,estableciendo responsabilidades y luego proceder a la

¹ E:G:C:P:-A

búsqueda del candidato que se adecue a lo que se desea . realmente es importante este proceso por que de la buena selección de personal se obtendrán mejores resultados y mayor productividad , lo que reflejará el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para un profesionalista, siempre es importante saber que características son las requeridas en el mercado laboral, y de que manera se evalúan , es decir, que elementos llevan a la contratación y que nivel de importancia tienen no sólo para una empresa sino a nivel general

CAPITULO I

PERFIL DE PUESTOS

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.2 FORMATO DE PERFIL

1.3 FACTORES QUE LO MODIFICAN

1.1 ASPECTOS GENERALES

El análisis de puestos surge por la necesidad de la empresa de organizar los trabajos, conocer qué se hace y de qué manera se hace bien.

- permite a los directivos conocer las obligaciones y características del puesto
- los supervisores conocen las actividades de sus subordinados
- los trabajadores realizan mejor la labor y con mayor facilidad

Las empresas funcionan cuando las personas están en un puesto de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, para lograrlo las empresas diseñan su estructura, definen áreas, cargos, establecen normas administrativas y requisitos para determinadas funciones y empleados ¹

Sin embargo, la empresa solo requiere y utiliza algunos de los comportamientos del individuo, necesarios para realizar una función, estos comportamientos a su vez, están ligados a los de otros empleados.

Debe considerarse también que a medida que ingresan nuevos elementos a una empresa, se les va integrando a sus funciones, lo mismo el individuo debe incorporarse a la empresa² adaptando los valores, normas y patrones de comportamiento de ésta.

¹ William B. Werther, 1991.

² Herbert j. Chrudden, 1986.

Que de manera general son:

- los objetivos de la organización
- las responsabilidades del cargo que desempeña
- reglas y principio de identidad de la empresa
- comportamiento requerido para el desempeño eficaz de la función

La empresa opera entonces con personal encargado de desempeñar determinadas actividades para un puesto específico y éste es el principal problema de las empresas, es decir reclutar, seleccionar y formar a sus empleados en función de los puestos de trabajo, de manera que cumplan su papel con eficacia. De otra manera se tendría que contratar un grupo de personas con ciertas cualidades requeridas y hasta después de evaluar el desempeño, solo permanezcan quienes se desenvuelvan con éxito en sus cargos³

Lo adecuado para la empresa es contratar a personas que reúnan la calificación, conocimientos, habilidades y aptitudes que requiere determinado puesto. Para facilitar esta selección, se realiza un diseño de cargos, especificando el contenido de un puesto, sus actividades, requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales que se requieren en tal puesto.

A lo que resulta del diseño de puestos lo llamamos 'perfil de puestos', para realizarlo no basamos en:

- La descripción de puestos
- El análisis de puestos

³ Fernando arias galicia,1982.

La descripción de puestos generalmente, son resúmenes de las actividades que desempeña un puesto y al referirse al análisis o especificación de puesto, se refiere a las cualidades del trabajador necesarias para el puesto; datos muy útiles al reclutamiento y selección, lo mismo que para orientar a los trabajadores nuevos en sus responsabilidades y obligaciones básicas ⁴

DEFINICIÓN:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS-

se refiere a definir o determinar las actividades básicas de determinado puesto para que este sea desempeñado por un empleado, así como la relación que tiene con otros puestos, asigna autoridad y responsabilidad al ocupante del puesto siempre en función de los objetivos de la organización⁵

Sin embargo las descripciones pueden no incluir las responsabilidades detalladas del puesto, políticas, procedimientos y matices del puesto, aspectos que varían con cada empresa.

ANÁLISIS DE PUESTOS -

Consiste en definir el puesto y lo que éste requiere en cuanto al comportamiento de los empleados, para lo cual se deben desglosar minuciosamente los requisitos de comportamiento del puesto, éstos han de ser medidos y predichos por el método de selección y colocación ⁶

⁴ Hidalberto chavenato,1994.

⁵ Herbert j. Chruden,1986.

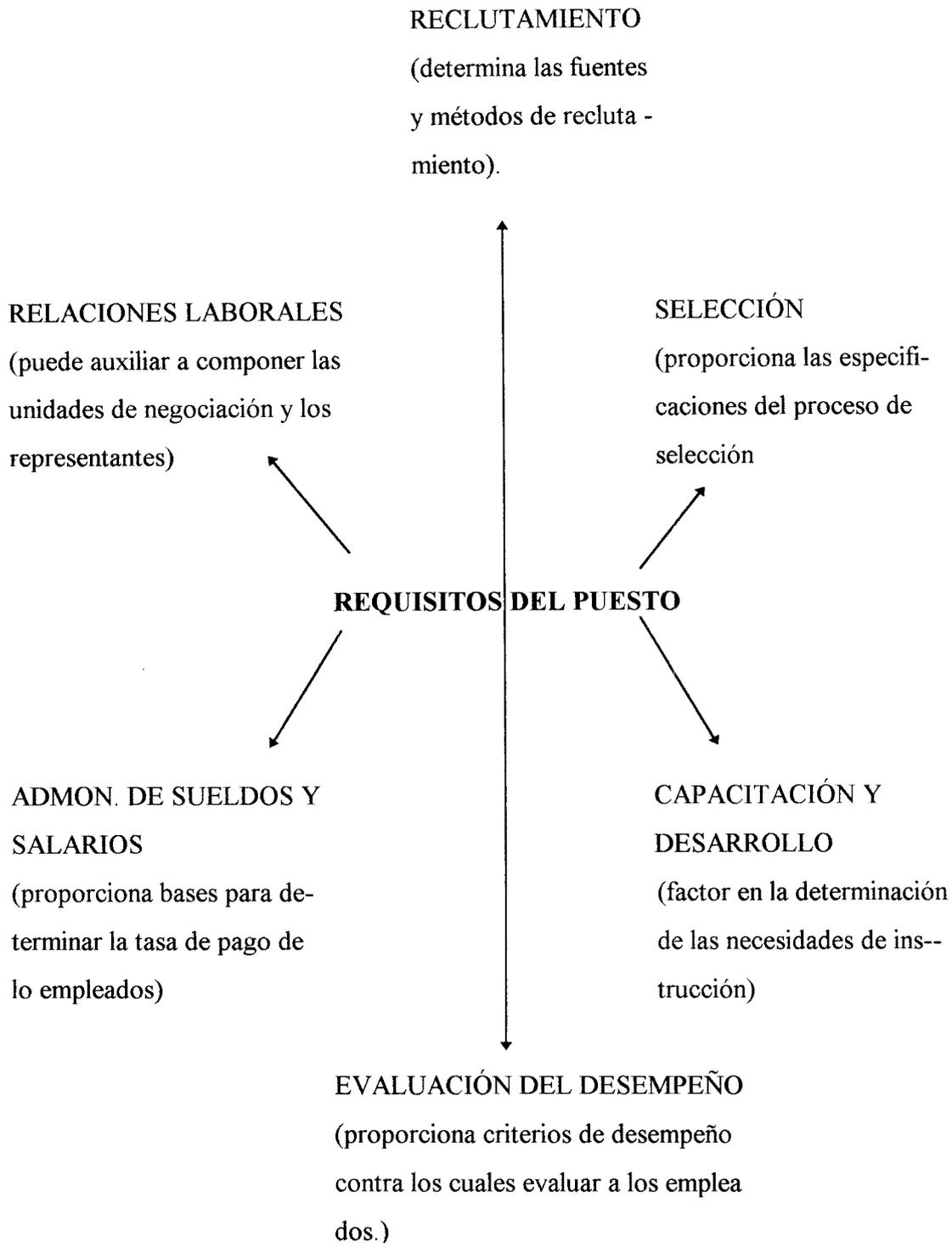
⁶ Idem.

OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

Algunos son:

- delimita la mano de obra, ayudando en la elaboración de anuncios de solicitud de personal **(reclutamiento)**.
- determina el perfil del ocupante del cargo, como base para la **selección** de personal.
- determina el material necesario para la **capacitación**.
- evalúa y clasifica los cargos, determinando **salarios**, según los cargos de la empresa y salarios en el mercado.
- permite evaluar al personal, estimulando la **motivación** de ellos según el desempeño.
- sirve de guía para el **desempeño** de sus funciones.
- busca disminuir la insalubridad y peligrosidad al aportar datos relacionados con **higiene y seguridad industrial**⁷

⁷ William b. werther. 1991.



Fuente ⁸

⁸ French Wendell, 1990.

En el siguiente cuadro, se verán las diferencias entre ambos:⁹

DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS
<p><i>Contenido del cargo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - determina tareas o actividades del puesto - determina autoridad - determina responsabilidad - determina relaciones con otros puestos 	<p><i>Cualidades humanas que exige el cargo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - requisitos que debe cumplir el aspirante en cuanto a comportamiento (educación, experiencia, iniciativa, etc.)

PROPÓSITO:

DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS
<p>delimitar las actividades del puesto para establecer un nivel de capacitación y adiestramiento, de responsabilidad y autoridad, es decir, ubicarlo adecuadamente en el organigrama.</p>	<p>determinar las cualidades humanas requeridas y tenerlas como referencia de las características que se buscan en cada puesto.</p>

⁹ Marvin D' dunnette, 1976.

Para elaborar un análisis se requiere de:

Un analista de puestos quien considera tanto las demandas presentes, como futuras, busca saber más acerca del comportamiento de trabajo que deseamos predecir ayudándonos de los procesos de selección y colocación, además debe formarse opiniones definidas acerca de las cualidades personales necesarias requeridas, es decir formarnos impresiones de qué cualidades deben poseer los empleados para un puesto determinado, por ejemplo: temperamento, intereses requeridos, capacidades físicas necesarias, exigencias especiales, originadas por condiciones del trabajo.

El comportamiento puede observarse y medirse a través del análisis de puesto, el analista debe estar enterado de las necesidades posteriores de su investigación de selección, medir el comportamiento en el trabajo, y comparar estas medidas con las tomadas de las diferencias individuales que van a ser usadas como predictores.¹⁰

DISEÑO DE PUESTOS

Los puestos se diseñan en parte por medio del desarrollo de la descripción de puestos, especificaciones de puestos, estándares de desempeño, reglas y condiciones de trabajo, estos elementos también hacen explícita la conducta y características que se requieren en los trabajadores¹¹

El paso del análisis del puesto a estudio de selección o colocación es una fase de diseño, en donde el analista debe obtener información sobre los puestos, las fuentes en donde puede hacerlo son:

- información directa o experiencia en el trabajo
- entrevistas obligatorias con los trabajadores y sus supervisores

¹⁰ Marvin D'dunnette, 1976.

¹¹ Herbert J. Chrunden, 1986.

- juntas con administradores de plana mayor y encargados de la función del personal
- cuestionario o listas de verificación, para que sean llenados por los trabajadores, supervisores o personas que conozcan el puesto.
- pruebas psicológicas y calificaciones de los requerimientos humanos
- otras fuentes, como: manuales, descripciones de puesto, especificación de procedimientos, registros y reportes.

Los puestos se diseñan, tomando en cuenta más las necesidades técnicas y de producción que las humanas, los cambios tecnológicos, económicos, o los cambios en la estructura de la organización afectan el trabajo en algunos puestos y son causa de que la estructura de los mismos se convierta en obsoleta con rapidez; los puestos tendrán que ser reestructurados siempre que se haga necesario.

Una estrategia de selección pura ¹²(ubicar a la persona solo en un puesto) no es funcional porque la mayoría de los solicitantes resultarían rechazados ya que los atributos humanos varían considerablemente en cuanto a habilidad, interés, personalidad, consideraciones biográficas, status personal, etc.

La clasificación de personal y la colocación de puestos busca el apareamiento óptimo de personal y puestos dentro de las restricciones impuestas por la fuerza de trabajo y los puestos disponibles. Cuando solo hay disponibles unos cuantos puestos para muchas personas, las clasificaciones de personal y colocaciones de puesto, dan lugar a dos estrategias de selección pura. Cuando hay muchos puestos, en disponibilidad, los procedimientos dirigidos hacia la clasificación y colocación óptima pueden ser utilizados en forma realista. Cuando se dispone de programas cuidadosamente revisados de colocación, los solicitantes pueden ser considerados para varios puestos, en lugar de solamente serlo para uno. La compañía ahorrará en costos de reclutamiento por que en lugar de rechazar a los solicitantes los ubicará en varios puestos según sus características.

¹² Marvin D'dunnette, 1976.

El número total de solicitantes normalmente excede la cantidad de puestos disponibles, en tal forma que casi siempre algunas personas van a ser rechazadas, la compañía optará entonces por medir a cada solicitante de acuerdo con lo que puede hacer en cada uno de los puestos disponibles y luego los coloca en uno de ellos o lo rechaza. Para lograr esto se deben determinar los grupos de tareas o de trabajos para los cuales es apropiado un solicitante, es decir, aquellos puestos cuyas actividades son más digeribles y de responsabilidad limitada, son los apropiados para la gente de nuevo ingreso que va a demostrar sus habilidades, conocimientos y buen desempeño.

Para diseñar un cargo necesitamos:

- determinar el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (el contenido del cargo)
- determinar como se deben desempeñar esas tareas (método y proceso de trabajo)
- determinar a quien va a reportar (responsabilidades)
- determinar a quien va a dirigir o supervisar (autoridad)
- determinar con quienes o que departamentos tendrá relación

De este diseño generalmente se ocupa el departamento de Organización y Métodos, que es el encargado de la planeación y distribución de tareas de la empresa, anticipando cambios de manera flexible, creativa y adaptable.

El cargo debe reunir cuatro aspectos ¹³

- *variedad*, en el conjunto de operaciones de trabajo
- *autonomía*, para realizar su trabajo con libertad, seleccionar que y cómo lo va a hacer
- *identificación de tareas*, para que identifique con claridad el resultado de sus esfuerzos
- *retroalimentación*, la información que recibe el empleado sobre su desempeño

¹³ Arthur W. Sherman, 1986.

Estos se refieren a la realización de tareas y al desempeño del empleado en la medida que estén presentes, estará la satisfacción del ocupante en relación a sus tareas, lo mismo que la productividad.

La descripción de puestos se usa también en el desarrollo de estándares de desempeño¹⁴, complementándola o expandiéndola, fijando términos cuantitativos y cualitativos, esto se refiere a establecer submetas que han de lograr los individuos y contra el cual se puede medir el desempeño real, es estándar de desempeño fija que tanto o que tan bien se lleva a cabo el trabajo.

En el análisis de puestos es importante considerar datos acerca de los objetivos específicos del trabajo, obligaciones del mismo, situaciones de trabajo y esquemas característicos de comportamientos necesarios para que el trabajo salga adelante. Recordemos que la descripción de puestos es la unión de nuestro conocimiento de la medición de las diferencias humanas, para inferir los tipos de habilidades, interés, experiencia, factores y antecedentes deseables en un solicitante. El papel central de la información del análisis de puestos, es señalar las pistas básicas para predecir y desarrollar las medidas de comportamiento que deseamos.

Una vez que la organización determina sus objetivos, dividirá la tarea que se ha de desempeñar de manera eficiente e integrada. Esto es en una escala vertical, en donde los niveles altos se encargan de la supervisión y coordinación de los niveles bajos, en una subdivisión de trabajo en donde se realiza la planeación, organización y control.

¹⁴ French Wendell, 1990.

Todo cambio en la tecnología influirá en la etapas de la planeación ¹⁵, en el diseño de puestos cambiará el nivel de desempeño que se requiere, el personal requerido, las cualidades necesarias, las actividades , el salario del puesto. Además un empleado crecerá en función del puesto, afectando su desarrollo y capacitación. La organización se modificará para satisfacer las demandas de tecnología.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, podemos deducir que la descripción de cargo se refiere a las tareas, actividades y responsabilidades del cargo. Mientras que el análisis de cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante debe cumplir. El individuo que ocupa el cargo debe ser compatible a las especificaciones hechas.

El conjunto de funciones que conforman el cargo están ubicadas en el organigrama de la empresa, definiendo: nivel jerárquico, área o departamento. en que se localiza, superior jerárquico, y subordinados.

Al realizar la descripción de un cargo deben enumerarse las tareas que lo identifican, detallando periódicamente los métodos aplicados y los objetivos del cargo (qué, cuándo, cómo y porqué). Es decir se describe una parte de la organización enfocándola al logro de los objetivos de la empresa.

Después de la descripción viene el análisis de cargo, es decir los requisitos que el cargo requiere de su ocupante. La descripción se ocupa del contenido del cargo y el análisis determina y estudia los requisitos y condiciones que el cargo exige para desempeñarlo de la mejor manera.

¹⁵ Keith Davis, 1991.

Esto es, debe reunir ciertos requisitos intelectuales, físicos, de responsabilidad y condiciones de trabajo, que permitan una buena comprensión y desarrollo en el puesto, estos mismos elementos permitirán la evaluación del cargo, son puntos de referencia que permitirán realizar una medición considerando variaciones.

Los siguientes cuadros ¹⁶facilita la recolección de la información y su análisis para el diseño de puestos.

Descripción del Cargo	1- Nombre del cargo	a) nivel de cargo
		b) subordinación
	2- Posición del cargo en el organigrama	c) supervisión
		d) comunicaciones colaterales
	3- Contenido del cargo	tareas o
		atribuciones
		- diarias
		- semanales
		- mensuales
		- anuales
		- esporádicas

¹⁶ Arthur W. Sherman, 1986.

Análisis de cargo	factores de especificación	requisitos	a) instrucción básica necesaria
		intelectuales	b) experiencia anterior necesaria
			c) iniciativa necesaria
			d) aptitudes necesarias
Análisis de cargo	factores de especificación	requisitos	a) esfuerzo físico necesario
		físicos	b) concentración necesaria
			c) compleción física necesaria
		responsabilidades incluidas	a) por supervisión de personal
	b) por materiales y equipos		
	c) por métodos y procesos		
	d) por dinero, título y doctos.		
	e) por información confidencial		
	f) por seguridad de terceros		
Análisis de cargo	factores de especificación	condiciones de trabajo	a) ambiente de trabajo
			b) riesgos inherentes

El analista debe conocer los deberes y responsabilidades de cada puesto, sus especificaciones y el nivel de desempeño requerido, pues con un diseño adecuado de puestos se obtendrá eficiencia y productividad.

Los puestos son el punto de unión entre la organización y los recursos humanos, si se logra un diseño adecuado, se lograrán los objetivos de cada puesto y por lo tanto los de la organización.

Al analista de cargos debe analizar y desarrollar datos relativos a los cargos, cualidades necesarias y características del ocupante. Define y clasifica datos ocupacionales, prepara procedimiento de entrevista, desarrolla sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de cargos, elabora organigramas, diseña pruebas para medir conocimientos y habilidades de los trabajadores y les busca acomodo. El análisis de estos aspectos permite la evaluación de salarios, la orientación profesional, la utilización de trabajadores.

Los métodos utilizados¹⁷ para realizar tanto la descripción como el análisis de cargos son:

1. Observación directa
2. Cuestionario
3. Entrevista directa
4. Métodos mixtos

Observación directa -

Su empleo resulta eficaz al considerar estudios de movimiento, tiempos y métodos. Este se realiza en uso de funciones, anotando las funciones claves, esto es recomendable cuando el operario tiene funciones repetitivas o manuales, y permite verificar o determina la cantidad o el volumen.

¹⁷ Arthur W. Sherman.

Para complementarla se acompaña de la entrevista y comentarios con el ocupante o supervisor, recolectando activamente la información.

Este método es recomendable por que se obtiene información veraz al ser solo una personal quien la recolecta y al analizar la información de manera imparcial, además de que el ocupante del cargo no interrumpe sus labores, es también un método adecuado para aplicar en cargos repetitivos y manuales. Sin embargo para actividades que no son repetitivas y manuales no funciona.

Método del cuestionario-

El personal deberá contestar todas las preguntas relacionadas con el cargo, su contenido, características. Este método es recomendable en cargos similares y rutinarios, debe conocerlo antes de su aplicación el supervisor y un ocupante, para así evitar preguntas inútiles y fuera de lugar. El desempeño del analista es pasivo y el ocupante del cargo es activo.

Sus ventajas son: es económico, se obtienen datos de la manera más rápida, es eficaz al analizar cargos de alto nivel, sin afectar tiempo y actividades de ellos, se debe elaborar de manera cuidadosa.

Método de la entrevista directa-

Establece un acercamiento directo con el ocupante y el jefe directo. De esta, puede obtenerse información de todos los aspectos del cargo, su secuencia, por que se realizan, cuando; con la información obtenida se verifican incoherencias al consultar también al supervisor o jefe inmediato, para asegurar datos.

La participación del analista y del ocupante es activa, y se pueden aclarar todas las dudas. Este método es el de mejor calidad y proporciona mayor rendimiento en el análisis. Aunque su costo es elevado, pues exige analistas expertos y detener actividades.

Método mixto-

Es una combinación de dos o más métodos utilizados, las combinaciones más usadas son:

- cuestionario y entrevista (con el ocupante)
- cuestionario y entrevista (con el supervisor)
- cuestionario (con el ocupante) y entrevista (con el supervisor)
- cuestionario y observación directa (con el ocupante)
- cuestionario (con el supervisor) y observación directa (con el ocupante)

La combinación que se elija será de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para la realización del análisis de cargos se requiere de determinar que cargos se van a describir y su naturaleza, elaborar un organigrama de cargos, elegir un método de análisis de cargo, determinar por donde comenzará el análisis (escalas superiores a inferiores o vas.) y determinar la variación del cargo en cuanto a especificación (ej.: estudios: primaria a secundaria).

Luego se procede a reclutar, seleccionar y entrenar a los analistas de cargos, preparar el material de trabajo, disposición del ambiente (informando a las diferentes personas con quienes se tiene contacto: dirección, gerencia, supervisión), y recolectar los datos de los ocupantes de cargos, equipos, herramientas y materiales ocupados.

Posteriormente se recolectan datos relativos a los cargos a analizar y se elabora el análisis de ellos: - recolección de datos por medio del método elegido, - selección de datos, - elaboración del reporte y presentación al superior inmediato

1.2. FORMATO DE PERFIL

Con los datos recolectados por el análisis y la descripción, se determina un retrato del hombre adecuado, en cuanto a escolaridad, habilidades, experiencia, responsabilidad, características físicas y psicológicas necesarias.

ANÁLISIS DE PUESTO:

<p>PUESTO:</p> <p>RELACIONES : INTERNAS Y EXTERNAS</p>	
<p>ESCOLARIDAD</p>	
<p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES</p>	
<p>EXPERIENCIA</p> <p>APTITUDES Y HABILIDADES</p>	
<p>EDAD</p>	<p>SEXO:</p>
<p>REQUISITOS FÍSICOS</p>	
<p>MEDIO AMBIENTE</p>	

Escolaridad, se refiere al grado académico deseable para el desempeño de la función.

Conocimientos: Información sobre conocimientos concretos

Experiencia: se determina el tiempo y práctica necesarios para el desempeño del puesto, por ejemplo: un idioma, manejo de una maquina,, destreza, memoria, etc.

Medio ambiente: se cuestiona si el puesto requiere de concentración, atención visual, ruido, temperatura, iluminación, ventilación, presión, etc.

Aptitudes y Habilidades: características para llevar a cabo el puesto con eficiencia, como criterios selectivos se tienen (enumerándolos en orden de importancia):

- estabilidad
- responsabilidad
- liderazgo
- comunicación-relación
- percepción realista
- eficacia
- motivación
- iniciativa
- creatividad
- sentido social
- confianza en los demás
- integridad
- sentido del humor
- espontaneidad

Requisitos físicos: atención continua, esfuerzo físico, mental, auditivo, tensión nerviosa, etc.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	FECHA DE ELABORACIÓN:
ÁREA	DIRECCIÓN:
JEFE INMEDIATO	UBICACIÓN
HORARIO	TURNO
RELACIONES INTERNAS:	
RELACIONES EXTERNAS:	
RESPONSABILIDADES:	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA:	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:	

Título del puesto: Debe precisarse a fin de que no haya confusión.

Ubicación: departamento, sección taller en donde se desarrolla el trabajo.

Dirección: bajo que dirección (financiera, producción, etc.) se depende

Área: a la cual pertenece

Jefe inmediato: título de la persona a quien reporta

Relaciones internas: con que puestos tendrá contacto dentro de la empresa.

Relaciones externas: con que gente tendrá contacto fuera de la empresa

Responsabilidad en cuanto a:

- manejo de recursos económicos
- tecnología y manejo de información confidencial
- número de personas a su cargo

Descripción genérica: enumera las principales actividades del puesto, debe ser breve

Descripción específica: detalla cada actividad del puesto.

1.3 FACTORES QUE LO MODIFICAN:

Se debe considerar también los efectos de los agentes potenciales al cambio,¹⁸ como:

- cambios determinados por el tiempo, pueden ser anticipados por lo que pueden variarse con anticipación los requisitos de comportamiento.
- cambios determinados por los empleados, se modifican según lo que los diferentes empleados aportan al puesto, es decir muchas veces se asignan determinadas metas, pero se les da flexibilidad para lograrlas.
- cambios determinados por la situación, se definen en el contexto ambiental dentro del cual se da el trabajo. Intervienen:
 - variables físicas: riesgos de seguridad, iluminación, ruido, características del equipo usado
 - personas en la situación: supervisor y personas relacionadas con las actividades del puesto
 - influencias de grupo: como el tamaño y la naturaleza del grupo de trabajo, circunstancias sociales y valores institucionales

El diseño de cargo es dinámico y se basa en una continua ampliación y en el enriquecimiento¹⁹ de tareas como responsabilidad básica, debe anticiparse al cambio tanto en los objetivos como en la tecnología, ya que se presentan de manera frecuente y no es aconsejable continuar realizando actividades que gracias a la tecnología, se llevan a cabo con rapidez y exactitud. Situación que facilita el trabajo pero también reduce tiempos, llevando consecuentemente a la modificación del puesto.

A medida que los individuos están más preparados, los trabajos especializados, se tornan rutinarios y monótonos y como consecuencia poco atractivos para las personas. Es por esta razón que al diseñar un puesto se debe considerar.²⁰

¹⁸ Marvin D'unnette, 1986.

¹⁹ French Wendell, 1990.

²⁰ William B Eerther, 1991.

1. rotación de labores
2. inclusión de nuevas tareas
3. enriquecimiento del puesto
4. dilución de puesto

La rotación de labores, se refiere a la asignación de tareas cambiantes, es decir los empleados se rotan en los diferentes puestos, obteniendo benéficos tanto la empresa, al tener trabajadores competentes para el desempeño de varias labores, como el empleado al incrementar sus conocimientos al tener un mejor desenvolvimiento y al hacerse más valioso a la empresa.

La inclusión de nuevas tareas, se refiere a incrementar las tareas, aquí se aumenta las habilidades del empleado, sin embargo éste puede llegar a sentirse explotado.

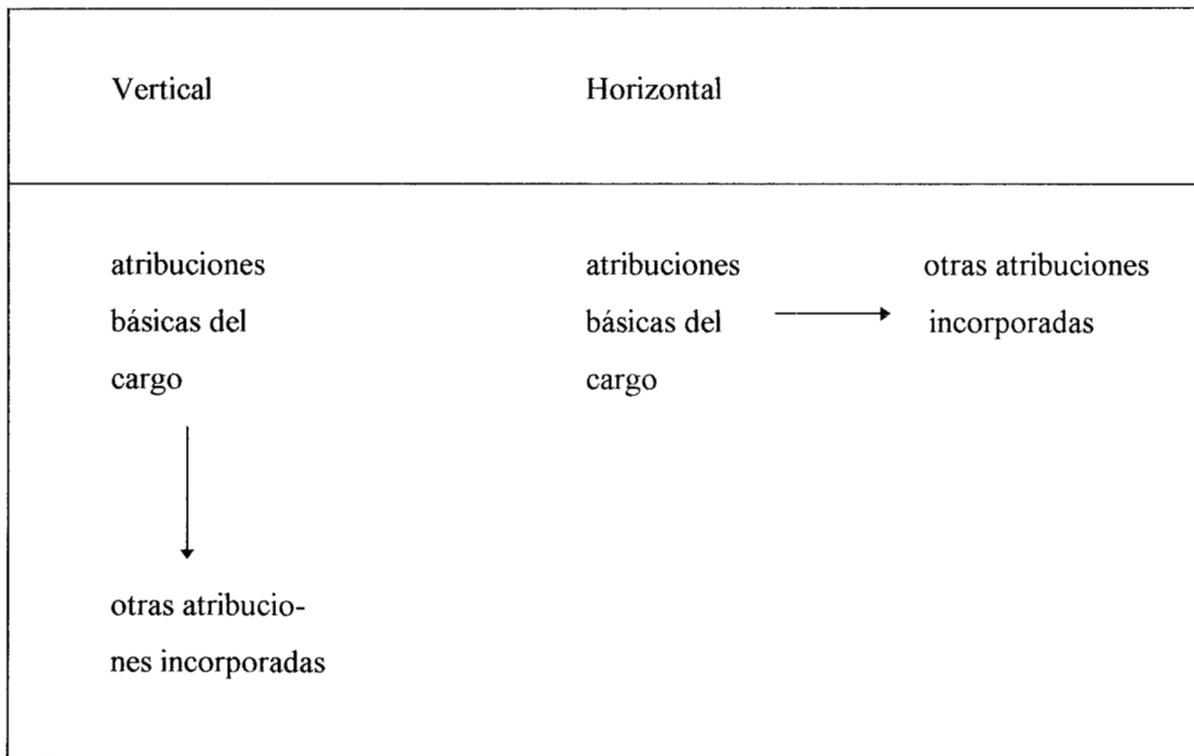
El enriquecimiento del puesto, propone incrementar el nivel de responsabilidad, autonomía y control, éste se utiliza generalmente cuando se detecta que un puesto no es interesante, que limita la motivación y satisfacción del empleado.

Se puede ampliar de manera horizontal, agregándole actividades de naturaleza similar, o también de manera vertical asignándole deberes que entrañan mayor responsabilidad, así como la combinación de ambos.²¹

Al ampliar el puesto, se le da una mayor responsabilidad al empleado, pero también se le permite identificarse con lo que produce, es decir, se le compromete con la organización, ya que ésta confía en él.

²¹ Herbert J. Chruden, 1986.

Horizontal	Vertical
<ul style="list-style-type: none"> - mayor variedad de tareas - mayor número de tareas - rotación de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> - mayor planeación - mayor control - mayor participación



La dilución del puesto, elimina actividades de un puesto o nivel de habilidad y responsabilidad que se requiere. De la dilución resultan dos o más puestos que realizan el puesto original. Además hacen posible el empleo de personas cuya preparación y destreza no son precisamente los adecuados y que sin embargo les permitirá prepararlos para que cubran los requisitos de un puesto regular. Los cambios en las condiciones de empleo pueden requerir que puestos que se han diluido sean ampliados nuevamente.

Para que un puesto no caiga en la monotonía, es bueno enriquecerlo o ampliarlo, esto representará para el empleado retos constantes, satisfacción, además se logrará un mejoramiento en el desempeño.

Algunos de los efectos derivados de enriquecer un puesto son:²²

Efectos positivos	Efectos negativos
- mayor motivación	- mayor ansiedad
- mayor productividad	- conflictos
- menor ausentismo	- sentimiento de explotación
- menor rotación	- reducción de relaciones interpersonales

Con el enriquecimiento del cargo, se espera no solo el mejoramiento de las condiciones de trabajo sino un aumento de productividad y una reducción de las tasas de rotación y ausentismo.

²² Chrudden Sherman, 1983.

Las actividades del puesto, su falta de variedad pueden producir aburrimiento, fatiga, cosa que cuando se da variedad a este, los errores disminuyen. La creencia de que a más especialización correspondería mayor productividad pierde veracidad cuando interviene el tedio. Al principio la satisfacción tiende a subir con la especialización, pero nos puede conducir a una alta tasa de rotación.

Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse entre dos puestos, las tareas que no resultan esenciales se eliminan para evitar actividades inútiles y pérdidas de tiempo.

La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes, es decir los puestos no cambian, son los empleados quienes rotan. De esto, la organización obtiene beneficios pero el trabajador se hace más competente en el desempeño de varias labores.

Cuando un análisis permite concluir que los puestos actuales no son interesantes y que limitan la motivación y satisfacción de los empleados, es factible que el enriquecer un puesto solucione el problema. pero también es importante diseñar los cargos de manera deseable, es decir, con características que lo hagan atractivo. Para diseñar un puesto los analistas se apoyan bastante en las investigaciones conductuales para que su trabajo sea eficiente con respecto a la satisfacción de las necesidades de los individuo

Los puestos se reestructuran siempre que se haga necesario para que los requisitos de desempeño de los puestos se ajusten a las calificaciones de los solicitantes que van a emplearse o para acomodarse a los cambios de la estructura de otros puestos que están en relación con éste, o por el avance de tecnología.

Por tanto se requiere de establecer un sistema de control que nos permita mantenerlos siempre actualizados.

Al realizar la selección de personal en una empresa, implica el coincidir de habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las específicas del puesto. Para hacer esta comparación se requiere tener reunida toda la información del puesto para que la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante sea la adecuada.

La probabilidad de elegir un buen candidato es mayor cuando se tienen los datos apropiados, aunado a que al coincidir con las características del individuo, éste se desempeñará adecuadamente o con mayor eficiencia y derivará de ella una mayor satisfacción.

Es necesario que se anticipen los recursos humanos que se requieren con tiempo suficiente, debiendo no solo haber personal que cubra tal puesto, sino que debe ser calificado a fin de que se proceda a su integración a la empresa.

El análisis de puestos, proporciona beneficios a:

La empresa:

- señala el encadenamiento de puestos y funciones
- establece y reparte cargas de trabajo
- es base del sistema de ascensos
- fija responsabilidades
- facilita la coordinación y organización de actividades en la empresa

Los supervisores:

- les da conocimiento de las actividades designadas a su vigilancia
- permite opinar sobre ascensos
- impide que un cambio de supervisor ocasione dificultades al nuevo supervisor

Al trabajador:

- conoce lo que debe hacer y si lo desempeña bien
- sabe sus responsabilidades
- no invade otros campos

Al departamento de personal:

- base fundamental de otras técnicas que aplica (adiestramiento, valoración de puestos, salarios.
- proporciona los requisitos necesarios al seleccionar personal
- coloca al trabajador en el puesto más acorde a sus aptitudes
- permite calificar a los trabajadores

Capítulo II

2.- SELECCIÓN DE PERSONAL: CONCEPTO Y GENERALIDADES.

2.1.-PROCESO DE SELECCIÓN.

2.1.1.- EFECTO HALO

2.- SELECCIÓN DE PERSONAL.

En nuestra investigación es necesario abordar este tema desde el punto de vista en que nos revele algo del perfil del administrador titulado que requiere la empresa NADRO S.A., para esto nos proponemos mostrar en este capítulo lo que consideramos esencial en cuanto a concepto . así que para situarnos en lo que la Selección de Personal es necesario advertir por que existe.

La Selección de Personal comienza desde que existe la vacante así como su detección, de allí que sabemos que podemos catalogar que existe una requisición y es en donde entra el proceso de reclutamiento y comienzas las presolicitudes y con ellas las solicitudes , después se pasa a la fase de la entrevista; inmediato a esto se realiza una encuesta socioeconómica , siguiendo el proceso se realiza un examen médico y con esos datos se puede llegar en teoría a la conclusión ya sea la contratación o la no contratación

Por eso es importante realizar una buena selección para tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente , la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos

- Experiencia laboral .
- Trayectoria académica .
- Aspectos psicológicos .

Siendo estos últimos componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y, específicamente en su ámbito laboral , por lo que se analiza usando técnicas confiables.²³

²³ Reyes Ponce ,1993

Hablamos de selección de personal en el momento en que tenemos los candidatos probables para ocupar la vacante ; éstos deberán ser evaluados en forma secuencial . mediante el uso de diagramas de decisión .

A manera de complemento podemos decir por lo que tocamos en el capítulo anterior , la elaboración del perfil , el psicólogo al recibir una requisición , elabora un perfil psicológico de acuerdo al departamento de personal , mostrando los datos necesarios para la elección . El verdadero trabajo del psicólogo será adecuar las necesidades del puesto o área relacionada Las características intelectuales estarán determinadas por factores de capacidad , en términos de análisis , síntesis , nivel de pensamiento , integración , organización , etc. , que el puesto requiere ²⁴

En la selección de personal ,también hace falta ver que hay que cubrir la vacante y como se dijo de la mejor manera , en las empresas, como en NADRO. A veces es necesario voltear a ver dentro de la propia empresa para poder decidir si se solicita personal interno o externo, ya que si es personal interno para algunas funciones ya esta relacionado y muchas veces esta más capacitado por tener el contacto dentro de la empresa.

Por más de cincuenta años el nombre de NADRO ha estado ligado a la distribución , recorriendo todo el país y brindando salud a sus habitantes a través de los productos farmacéuticos de mayor calidad en el mundo y , a demás con su política para los empleados de generar empleos , conservar el mejoramiento de la calidad de vida y conservar la salud , así como para ofrecerles un trabajo estable con remuneración y proyecto.

Es muy importante la política anterior por que sobre de ella giran muchas de las técnicas elegidas para el perfil y para la selección de personal.

²⁴ Dr. Jaime Grado, 1989.

CONCEPTO Y GENERALIDADES

Una hipótesis ya muy vieja que además es una teoría se sustenta para explicar la evolución de las especies ; sostiene que los seres mejor adaptados al ambiente sobreviven en la lucha por la existencia, originando así la supervivencia de los más aptos , en tanto que los demás tienden a desaparecer.²⁵

En el comentario anterior podemos ver como ya desde hace mucho tiempo animales como los humanos estaban involucrados con la selección de una forma u otra , Es muy importante retomar la parte donde dice que los **mejor adaptados** ya que ahora lo podríamos traducir en los más aptos .

La Selección en si nos indica que va a ver una categorización y descalificación así como aprobación en algo .Nosotros manejamos la selección de personal y por tanto lo esencial es describir tal concepto , el concepto que más nos gusto y que creemos adecuado es el siguiente :

Selección - Es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Aunque sabemos que la selección involucra más que eso es un concepto que tomamos para poder emplearlo en nuestra exposición.

La selección de personal no empieza sino hasta que se detecta que hay una vacante o se crean nuevos puestos por ampliación de la empresa como en el caso de NADRO que pretende seguir creciendo y por lo tanto sofisticar su manera de seleccionar a su personal . Cuando por necesidades específicas de el trabajo que se va a realizar se requiere que la organización contrate personal eventual , el reclutador puede recurrir a organizaciones que se especializan en este tipo de servicio. Estas instituciones se hacen responsables de todos

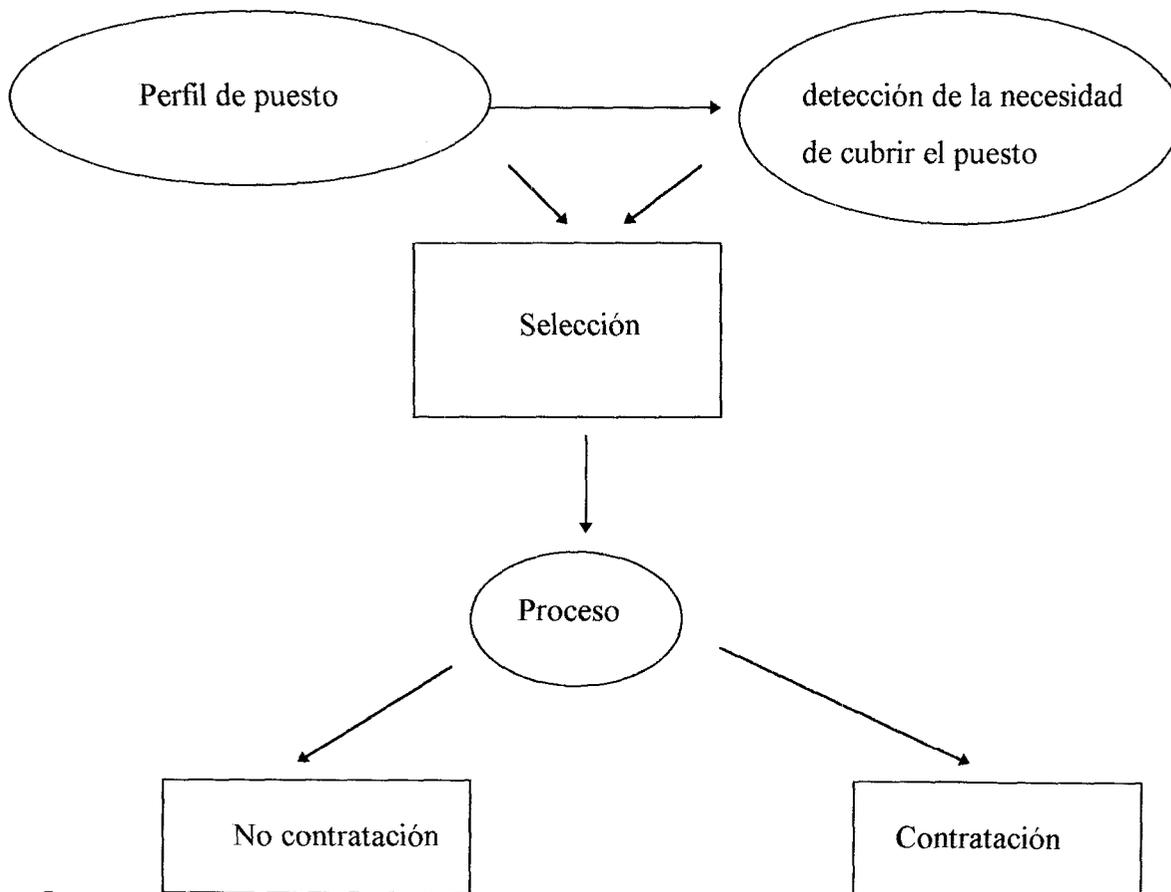
²⁵ Darwin

los trabajadores que envían. Cobran incluso por horas y pueden enviar cualquier tipo de personal.

La contratación de personal eventual generalmente se efectúa cuando se presentan problemas de exceso de trabajo , accidentes , incapacidad por maternidad, etc.

Las generalidades :

La selección como tal toma como referencia las necesidades del puesto y como este se desarrolla a través del perfil de puesto , además como se ha insistido por la detección de la necesidad de cubrir un puesto o la creación de estos podemos decir que hay más circunstancias que pueden provocar que se solicite personal . como el esquema que vemos a continuación.



Como podemos ver en el diagrama primero se hace referencia a el perfil de puestos al mismo nivel que la detección del puesto para poder seguir con la selección como una detección y poder comenzar el proceso de selección y culminar con la decisión en base a el estudio realizado.

Como ya vimos perfil de puestos nos iremos con la detección de vacantes

LA detección de vacantes: Es la necesidad de la compañía de cubrir algún puesto por diversas naturalezas

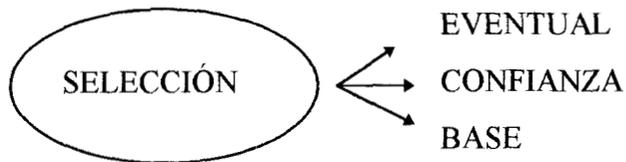
A continuación en el cuadro se reflejan algunas formas que originan la vacante.²⁶

DETECCION DE VACANTES

- muerte del empleado
- enfermedad
- despido
- ampliación de la empresa o área
- embarazo
- jubilación
- acumulación de trabajo
- etc.

²⁶ Hirschum Larry, 1993

La selección también se debe definir si es :



Cuando la selección es eventual , normalmente es por causas de mayor trabajo (acumulado), o cuando hay enfermedad o embarazo etc. , es necesario cubrir el puesto temporalmente y la selección de personal de confianza es cuando necesitamos personal que no se afilie al sindicato, en cambio el personal de base es más fácil que se afilie al sindicato y hay que tener en cuenta también estos conceptos.

En general la selección es un filtro para los que entran al proceso en el cual sólo hay dos resultados contratación y no contratación , no existen medias , aunque muchos autores que contratan personal eventual a organizaciones se saltan este proceso por un lado , pero por otro la empresa que presta dicho servicio realiza el procedimiento de acuerdo a su criterio y sus técnicas.

2.1.- PROCESO DE SELECCIÓN.

Al hablar de proceso es necesario distinguir entre varios conceptos usados como son ,el método, medio, modelo e instrumento, para tener una mejor idea de lo que el proceso se refiere. los conceptos se dan en seguida:

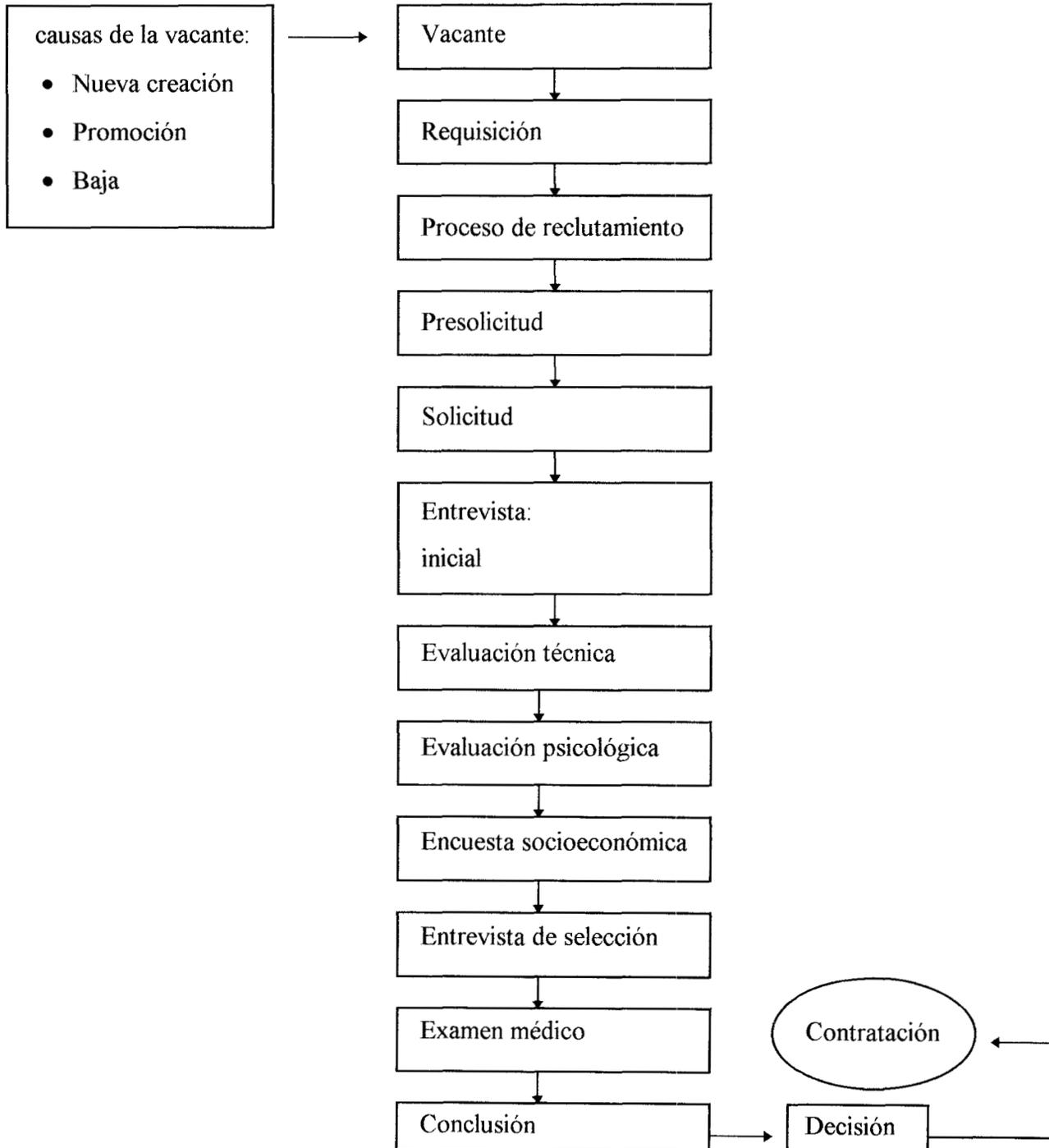
- Medio: procedimiento el cual sirve para conseguir algún fin
- Instrumento: utensilio o conjunto de piezas combinadas adecuadamente para que sirvan en el ejercicio que se pretende efectuar.
- Modelo: Es una imitación o representación de la realidad objetiva o abstracta
- Método: Conjunto de reglas que deben observarse para poder para poder alcanzar con rapidez y provecho un fin determinado.²⁷

Como podemos ver es necesario en un proceso antes de aplicarlo saber de que metodología se esta utilizando para determinar cuales van a ser nuestros elementos a considerar , como lo es los medios , los instrumentos , modelo y otras causas involucradas.

El proceso lleva consigo todo un lineamiento en el cual se debe seguir un orden por lo cual el orden que se utiliza en NADRO, es el que propone Reyes Ponce y es el siguiente:

²⁷Dessler Gary, 1979.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



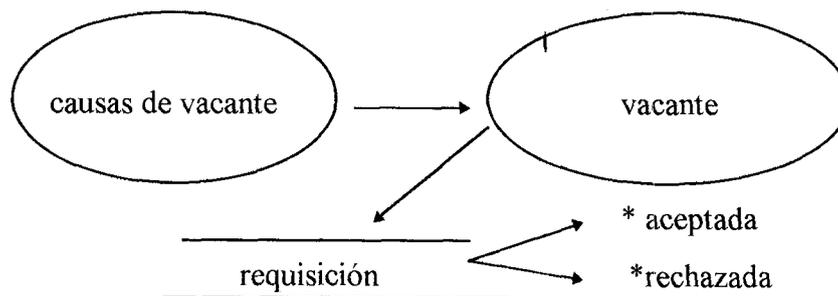
Como podemos ver en el esquema anterior sigue una secuencia que desemboca en la contratación y la no contratación. a continuación expondremos esos puntos tocados en el esquema .pero comenzaremos a partir de vacante `por que ya dimos las causas de la vacante

VACANTE

La vacante , es un puesto que se tiene desocupado y en el cual se requiere que alguien realice determinadas funciones que van deacuerdo a la persona que se asignara a tal puesto., a un que como dice el Lic. Lenincks Bowen.²⁸ en su libro Organizaciones. simplemente es una disponibilidad de puesto con sus propias características y necesidades deacuerdo a la detección de necesidades de capacitación y perfil de puesto.

REQUISICIÓN

La requisición la realiza el área asignada a la vacante y se comunica a el departamento de Recursos Humanos , la cual coordina esas acciones y realiza las formas de requisición para poder darse las condiciones necesarias para que se comience con el proceso de reclutamiento y es otra fase que soporta a la selección de personal. hasta el momento el proceso seria el siguiente



²⁸Lewicks bowen, 1993.

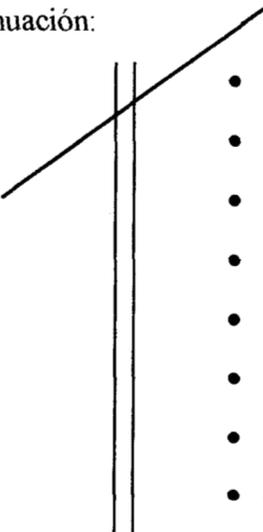
Como podemos observar la requisición misma necesita un proceso de aceptación en el cual se determina su prioridad y se comienzan a dar los supuestos de contratación así como su aceptación por la compañía de seguir el proceso .

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Una vez dado el proceso de requerimiento y ser aceptado comienza el proceso de reclutamiento , en este punto se considera las formas en que se hará público el requerimiento para el reclutamiento de personal probable, y al cuál se le aplicara el proceso selectivo.

por lo general este proceso de reclutamiento tiene varias vertientes como se observa en NADRO o en otras compañías , que para absorber costos primero preguntan al personal de la misma área si conocen algún candidato ,otra forma sería la plantilla de personal probable que ha dejado su curriculum vitae anteriormente o inclusive se llega hasta el periódico o anuncio televisivo , normalmente las empresas ocupan la propia voz , radio y periódico así como propaganda en papel.

algunas de las formas para el reclutamiento de personal utilizadas se enumeran a continuación:

- 
- periódico
 - televisión
 - radio
 - propaganda escrita
 - por voz(recomendación)
 - agencia colocadora
 - intercambio
 - etc.

PRESOLICITUD

Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto y por lo tanto la más utilizada actualmente , y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se sigue recibiendo candidatos, porque permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene una presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

SOLICITUD

En este proceso se trata de un cuestionario estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes:

- Datos personales

Son aquellos que nos proporcionan conocimientos de aspectos específicos de la persona como son : nombre ,edad sexo , estado civil, dirección teléfono , estatura, peso, etc.

- Datos escolares:

Son los relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin : si curso la primaria, secundaria, bachillerato, profesional; dónde , cuándo, en qué tipo de escuela, etc.

- Experiencia ocupacional.

Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional . Técnica o de mano de obra ; qué tiempo la ha desempeñado, qué otro tipo de actividades ha tenido, donde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc.

- Datos familiares

Son aquellos que nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar, como son: número de hermanos, actividades y escolaridad de éstos, posición que ocupan ellos, contribución económica, referencias personales, etc.

- Datos generales

Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesidades, etc., de la misma. Algunas empresas piden, por ejemplo, que el candidato redacte una pequeña carta en la que solicite empleo a dicha compañía.

ENTREVISTA INICIAL

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud , tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste . Durante su desarrollo con respecto a la vacante , condiciones de trabajo , sueldo , etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional , carta de pasante, cédula profesional , cartilla , etc. ,ésta es la fase indicada para obtenerlos .Indudablemente éste es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

EVALUACIÓN TÉCNICA

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos ,adquiridos en algún plantel educativo , institucional o empleo anterior , se les denomina experiencia técnica .

Los candidatos recién salidos de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia, pero sí tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo , dentro del proceso de selección evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él mismo diseñará . la importancia que tiene esto es grande ya que en NADRO se utiliza la teoría gestal (teoría G), que proporciona los conocimientos técnicos , el diseño de este instrumento de medición y la integración corren por cuenta del psicólogo .La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato , de manera que sólo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección .

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre tiempo y costos. De hecho , no tendría ningún

objeto continuar con las siguientes fases de la selección , una persona que no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa, en base al análisis de puestos.

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

La etapa más importante de la selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica . En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando los siguientes aspectos:

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| • nivel de aplicación | * características de perfil |
| • tiempo de aplicación | * costo |

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son:

- nivel obrero u operativo.
 - nivel medio o mandos intermedios.
 - nivel ejecutivo o gerencial.

Inteligencia.

Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de los siguientes factores: el general de inteligencia (factor G), factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

Habilidad

Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

Personalidad

Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Antes de iniciar toda esta fase de selección, el psicólogo deberá tener planeado el lugar de aplicación, los materiales y el tiempo requeridos, con el fin de que el manejo de estos instrumentos estén en secuencia .

ENCUESTA SOCIOECONÓMICA

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel socioeconómico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa o bien , como se hacen la mayoría de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad.

En ocasiones, cuando las limitaciones de una organización no permiten contratar a una persona especialmente destinada a realizar las encuestas existe la posibilidad de hacerlas telefónicamente, o bien a través de las llamadas encuestas epistolares; éstas, por lo general se envían por correo a las personas que anotaron como referencias personales y de trabajo.²⁹

La estructura de la encuesta socioeconómica debe contemplar los siguientes puntos básicos:

- Entrevista domiciliaria con el candidato investigado.
- Investigación de referencias ocupacionales.

ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN.

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (el entrevistado y entrevistador) debidamente planeada, con un objetivo

²⁹ Reyes Ponce, 1993.

determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc., información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión la que muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Así mismo, nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir. La información de dichas características particulares es proporcionada por el departamento requisitante y aunque no son inherentes al puesto vacante, si serán determinantes en cuanto al desempeño del titular. Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica en la misma.

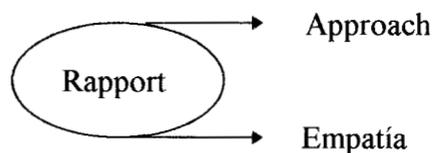
Hay varios tipos de estructuras, técnicas y tipos de entrevista, en relación con la secuencia de la entrevista. A continuación se expondrán los pasos y clases de entrevistas

- **Apertura**

Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

- **Rapport.**

Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del Rapport existen dos aspectos:



Approach .- El establecimiento de una distancia social .

Empatía .- Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

- Desarrollo

Es otra de las fases de la entrevista en la cual se ven aspectos cuantitativos , recolectados en la solicitud y su comprobación de los mismos. El tipo de preguntas utilizadas son directas(como dónde vive usted.).

- Cima

Se tiene información básicamente cualitativa y por tanto más significativa en este momento es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador. Es conveniente investigar el área del concepto de si mismo y metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto (plátiqueme que planes tiene para el futuro).

- Cierre

Es un anuncio por parte del entrevistador de que entrevista esta a punto de finalizar . Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar o bien si no tiene alguna duda que desea aclarar. (por ejemplo , Ahora que estamos terminando quisiera agregar alguna información). Es importante recalcar que en cualquier caso debemos hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en selección es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas :



EXAMEN MEDICO

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar el trabajo sin consecuencias negativas para el o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientara para corregirlos o para realizar exámenes periódicos par prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen medico condicional el ingreso de una persona a la organización ya que esta no puede ingresar , como ya mencionamos hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico.

CONCLUSIÓN

Integra los datos obtenidos a través del proceso de selección , analizando todas las características del aspirante , comaparandolas con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante .

Existen tres formas diferentes de presentar las conclusiones

forma de presentar las conclusiones

- Abierta
- cerrada
- mixta

DECISIÓN

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión final podrá ser el jefe directo , el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma pero, en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por el proceso descrito.

CONTRATACIÓN

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa, la forma de contratación están regidas por la Ley Federal de Trabajo y , dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- a). Contrato por obra determinada.
- b). Contrato por tiempo determinado.
- c), Contrato por tiempo indeterminado

ETAPAS DE LA ENTREVISTA.

<p>A R E A S</p>	<p>IMPACTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PREGUNTAS NEUTRAS 	<ul style="list-style-type: none"> • GENERAL • ESCOLAR 	<ul style="list-style-type: none"> • OCUPACIONAL • CONCEPTO DE SI MISMO • META <p>FAM.</p>	<p>SALUD</p> <p>PERSUACIÓN</p> <p>AVISO</p>
<p>E T A P A S</p>	<p>APERTURA</p>	<p><u>RAPPORT</u></p>	<p>DESARROLLO</p>	<p>CIMA</p>	<p>CIERRE</p>

2.1.1 EL EFECTO HALO

Otro problema al entrevistar es el error por efecto de Halo. Que se refiere a la tendencia de juzgar a un individuo favorablemente en varias áreas basándose en un punto fuerte de quien juzga califica un alto valor. El entrevistador que atribuye un alto valor a la presentación personal puede juzgar que los solicitantes que la tienen, poseen otras muchas cualidades favorables que en realidad puede o no que las tengan, tales como la inteligencia, honestidad y juicio. El efecto de Halo también puede trabajar en dirección opuesta, por ejemplo, Un individuo poco limpio es juzgado por ello como no competente en diferentes áreas. El mecanismo de base es la generalización y extensión de una cualidad que obscurece y permea a las otras

El efecto Halo no puede erradicarse tan fácilmente ya que quien juzga o comete el error a favor o en contra muchas veces no lo detecta, son cosas que se van perfeccionando con el tiempo y la experiencia, aunque sabemos que cuando alguien se ríe no se sabe por que cada quien ve y analiza el mundo y las acciones de diferente manera por tanto no todos tenemos la misma forma de expresarnos y es en ese sentido que el efecto Halo sencillamente esta latente en una entrevista.

CAPITULO III

NADRO S.A. DE C.V.

3.1 ¿ QUÉ ES Y QUÉ HACE ?

3.1.2. LA EMPRESA

3.1.3 OBJETO SOCIAL

3.1.4 CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

3.1 ¿ QUÉ ES Y QUÉ HACE ?

a) Denominación social

La denominación social de la empresa es Nacional de Drogas, S.A. de C.V. (Nadrosa).

b) Antecedentes

Nacional de Drogas, S.A. se constituyó el 26 de octubre de 1943, según escritura publica número 16186 otorgada ante la fe del notario público número 18 del Distrito Federal, licenciado Rogelio R. Pacheco e inscrita en la Sección de Comercio del Registro Público de la Propiedad el 2 de diciembre de 1943, bajo el número 59, hojas 106, del volumen 173, libro tercero.

El 2 de marzo de 1984 la empresa adoptó la modalidad de sociedad anónima de capital variable, según consta en la escritura pública número 209590 otorgada ante la fe de los Notarios Públicos asociados número 87 y 10 del Distrito Federal, licenciado Tomas Lozano Molina y licenciado Franco Losano Noriega, respectivamente e inscrita en la Sección de comercio del Registro Público de la propiedad el 4 de enero de 1985, bajo el folio mercantil número 15629, quedando su denominación social como Nacional de Drogas S.A. de C.V.

c) Domicilio social y ubicación de sus oficinas principales

El domicilio de la sociedad es la ciudad de México Distrito Federal, ubicándose sus oficinas en Londres No. 107, 8ª. piso, Col. Juárez, 06600 México, D.F.

d) Nadrosa se dedica principalmente a la venta y distribución de productos farmacéuticos, artículos de higiene y belleza personal y conexos de la farmacia.

3.1.2 OBJETO SOCIAL

El objeto social de la empresa es el siguiente:

a) Compra, venta, fabricación, importación, exportación y recibo en consignación, de toda clase de productos medicinales, farmacéuticos, químicos y artículos de perfumería, de tocador, de belleza, de papel, escolares, alimenticios, fotográficos, de regalo, de hogar, tabaquería, dulcería y juguetería.

b) Adquirir, comprar, vender, enajenar, grabar, pignorar, hipotecar, arrendar y en general disponer de muebles, semovientes e inmuebles, así como valores mobiliarios y derechos de todas clases. La adquisición de bienes inmuebles, se realizara previo el permiso que al efecto otorgue la secretaría de Relaciones Exteriores.

c) Realizar y prestar asesorías a Sociedades Mercantiles o Civiles y personales físicas o morales, nacionales o extranjeras con respecto a asuntos de carácter económico, financiero, contable, jurídico, técnico y de cualquier naturaleza; así como contratar los servicios de profesionistas y de personal capacitado para la realización de tal asesoramiento.

d) Recibir y otorgar financiamiento y garantías, incluyendo avales y finanzas, cuando la sociedad tenga relaciones comerciales o algún interés o participación, o sea subsidiaria de las empresas con lo que realice o tenga alguna inversión en la operación correspondiente.

e) En general, realizar toda clase de operaciones o actos jurídicos que faciliten o se requieran para el mejor cumplimiento del objeto social.

f) Estructura del capital social

El capital social suscrito y pagado de Nadrosa al 31 de marzo de 1988, ascendía a \$902,848,000.00, representando por 14,723,637 acciones comunes, nominativas, sin expresión de valor nominal, de las cuales 4,907,879 corresponden al capital mínimo fijo y 9,815,758 a la parte variable del capital.

3.1.3 CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

Para la venta y distribución de sus productos Nadrosa cuenta en la actualidad con 18 centros de distribución localizados en diversos lugares de la República, como son:

Acapulco, Gro.	México, D.F.
cd Juárez, chih.	Monterrey, N.L.
Chihuahua, Chih.	Morelia, Mich.
Culiacán, Sin.	Puebla, Pue.
Guadalajara, Jal.	Tampico, Tamps.
Hermosillo, Son.	Torreón, Coah.
León, Gto.	Tuxtla, Gtz., Chis.
Mérida, Yuc.	Veracruz, Ver.
Mexicali, B:C:	Villahermosa, Tab.

Estos centros de distribución cuentan con instalaciones modernas y eficientes, en la actualidad la superficie disponible para almacenamiento asciende a 20,352 metros cuadrados.

El equipo de reparto con que cuenta la empresa esta formada por 263 unidades, estratégicamente distribuidas en la República.

Proveedores

Los principales distribuidores de Nadrosa son:

- ◆ Abbott Laboratories de México, S.A.
- ◆ Richardson Viks, S.A. de C.V.
- ◆ Wyeth Vales, S.A.

- ◆ Syntes, S.A.
- ◆ Productos Roche, S.A. de C.V.
- ◆ Upjohn, S.A. de C.V.
- ◆ Ciba Geigy Mexicana, S.A. de C.V.
- ◆ Mead Johnson de México S.A. de C.V.
- ◆ Sheramex, S.A. de C.V.
- ◆ Janssen Farmacéutica, S.A. de C.V.
- ◆ Kimberly Clark de México, S.A. de C.V.
- ◆ Colgate palmolive, S.A. de C.V.
- ◆ Laboratorios Senosian, S.A.
- ◆ Farmaceuticos Lakeside, S.A. de C.V.
- ◆ Laboratorios Promeco de México S.A. de C.V.
- ◆ Química Hoechst de México, S.A.
- ◆ Pond's de México, S.A. de C.V.
- ◆ Grupo Roussel, S.A. de C.V.
- ◆ Bristol Myers de México, S.A. de C.V.
- ◆ Ely Lilli & Co. de México, S.A. de C.V.

MERCADO Y COMPETENCIA

Dentro del mercado de distribución de productos farmacéuticos, artículos de higiene y belleza personal se estima que Nacional de Drogas, S.A. de C.V. tiene una participación Aproximada del 29.90%.

Sus principales competidores, por orden de importancia, son:

- | | |
|----------------------|-----------------------------------|
| - Casas Autrey, S.A. | - Medical S.A. |
| - Casa Marzan, S.A. | - Proveedor de Medicamentos, S.A. |
| - Drogueros, S.A. | |

RECURSOS HUMANOS

El número al que asciende el personal total de Nadrosa es de 3,500 empleados, a los cuales 2,300 son sindicalizados y 1,200 no lo son.

Las relaciones prevalecientes entre la empresa y los cinco sindicatos a los que pertenecen sus trabajadores son satisfactorias. De los 5, 2 se encuentran afiliados a la CTM, 1 a la CROC y 2 son independientes.

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS DE LA EMPRESA

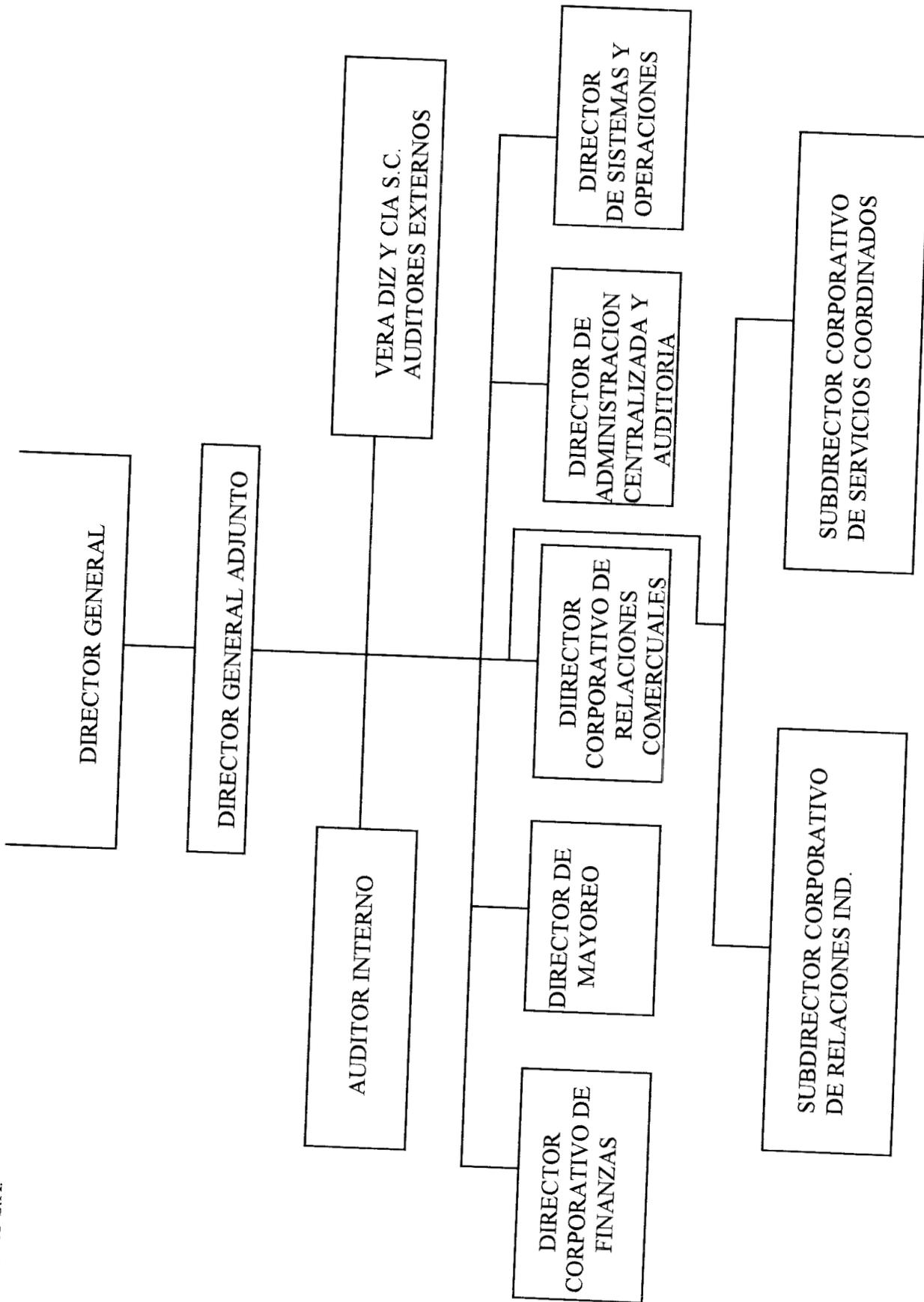
El incremento de la población y la actualización constante de los productos farmacéuticos a permitido que el mercado que atiende la empresa incremente su demanda año con año.

Nadrosa ha tenido un crecimiento real durante los últimos tres años del 16% sin tomar encuentra la inflación.

Siempre ha sido preocupación de Nacional de Drogas, S.A. de C.V. , el perfeccionar sus servicios a la clientela, por lo que cuenta con planes y campañas por lograr que atravez del fabricante se le otorguen precios más competitivos al farmacéutico de la compañía.

Por lo que respecta a los productos de perfumería, higiene y belleza, se espera un mayor volumen en las ventas a través del detallista de farmacias, a base de concursos, promociones y mejores condiciones de venta.

Principales funcionarios	Puesto actual
Pablo Escandón Cusi	Presidente y Director General
Eustaquio Escandón Cusi	Director General Adjunto
Gabino VázquezBaqueiro	Director Ejecutivo de Comercialización
Amulfo Santiestéban V.	Director Corporativo de Relaciones Comerciales
Guillermo Pérez Cerezo	Director Corporativo de Finanzas
Juan Manuel Garza O.	Director Corporativo de Administración Cent. y Auditoría
Xavier Mora Quirarte	Director Corporativo de Sistemas, Operaciones y Servicios Inf. Gerencial
Marco A. del Castillo	Subdirector Corporativo de Servicios Coordinados
Mario A, Fernández R.	Subdirector Corporativo de Relaciones Industriales
José M. Pertierra Pérez	Subdirector Corporativo de Relaciones Comerciales.
Zenón Soto García	Subdirector Regional de Comercialización Norte
Hector Navarro Bravo	Subdirector Regional de Comercialización Centro
Fredy Fernández Pérez	Subdirector Regional de Comercialización Sur
Rodolfo de la Garza	Subdirector de Operación e Informática



CAPITULO IV

METODOLOGIA

CAPITULO IV

METODOLOGIA

TEMA:

Selección de personal en NADRO S.A.

PROBLEMA:

¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes deben tener los administradores egresados de las escuelas de formación superior para ser contratados por la empresa NADRO S:A:?

OBJETIVO :

Hacer un estudio para determinar el perfil del profesional de administración que requiere NADRO S:A: para su contratación.

HIPOTESIS:

NADRO S:A: Prefiere egresados de escuelas particulares en su selección de personal.

ESCENARIO:

NADRO S.A. Londres 107 , Col. Juárez , México D:F:
Entre Londres y Génova.

SUJETOS:

Personal profesionista ya contratado por NADRO S:A:

VARIABLE DEPENDIENTE:

CONTRATACIÓN:

Es una necesidad legal que se lleva a cabo entre la organización y el personal seleccionado, es cuando se firma un contrato de trabajo.

VARIABLES INDEPENDIENTES:

ACTITUDES:

Son consideradas como la disposición de ánimo que son manifiestas de manera externa, las cuales dividiremos en:

Personales:

- Seguridad en sí mismo.
- Superación permanente.
- Iniciativa.
- fomento del bienestar social.

Social:

- Apertura crítica al cambio.

HABILIDADES:

Se le denomina habilidad a la capacidad, disposición y destreza que se demuestra para la realización de una cosa o actividad determinada. Las dividiremos en:

Administrativas:

- Toma de decisiones.
- Aplicar creativa y críticamente los conocimientos adquiridos.
- Diseñar sistemas de información.
- Ejercer y delegar autoridad.

Interpersonales:

- dirigir con liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Negociar.
- Promover y adaptarse a las nuevas tecnologías.
- promover el desarrollo organizacional y la calidad de vida en el trabajo.

Intelectual:

- Analizar y sintetizar información.
- Comunicarse en forma oral y escrita en español.
- Expresarse a nivel medio avanzado en inglés.

CONOCIMIENTOS:

Nos referimos a la adquisición de la noción de las cosas por medio de la inteligencia , entendimiento y comprensión .Saber acumulado. Los dividimos en :

- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Recursos humanos.
- Producción.
- Contabilidad.
- Derecho.
- Informática.
- Economía.
- Cultura general.

INVESTIGACION:

Se realizo la investigación documental descriptiva, y el análisis se realizo en base a un cuestionario que se aplico a los sujetos descritos anteriormente.

ANALISIS DE DATOS UTILIZADO

Realizamos un análisis estadístico como el descriptivo, para las variables tomadas individualmente, primeramente describiremos los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable.

Los datos los describiremos por medio de la distribución de frecuencias , y estas se presentaran con gráficas señalando medidas de tendencia central.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

RESULTADOS

En Las tablas presentadas codificamos los datos que obtuvimos de las encuestas realizadas en la empresa; fueron trece cuestionarios, que son en total el número de los pasantes o titulados en la carrera de administración dentro de NADRO S:A: (oficinas generales); gracias a ellas podemos observar entre otras cosas que los niveles de los puestos superiores se encuentran dominados por el personal que egresa de las escuelas particulares , así mismo el promedio general de los licenciados es de 8.5.

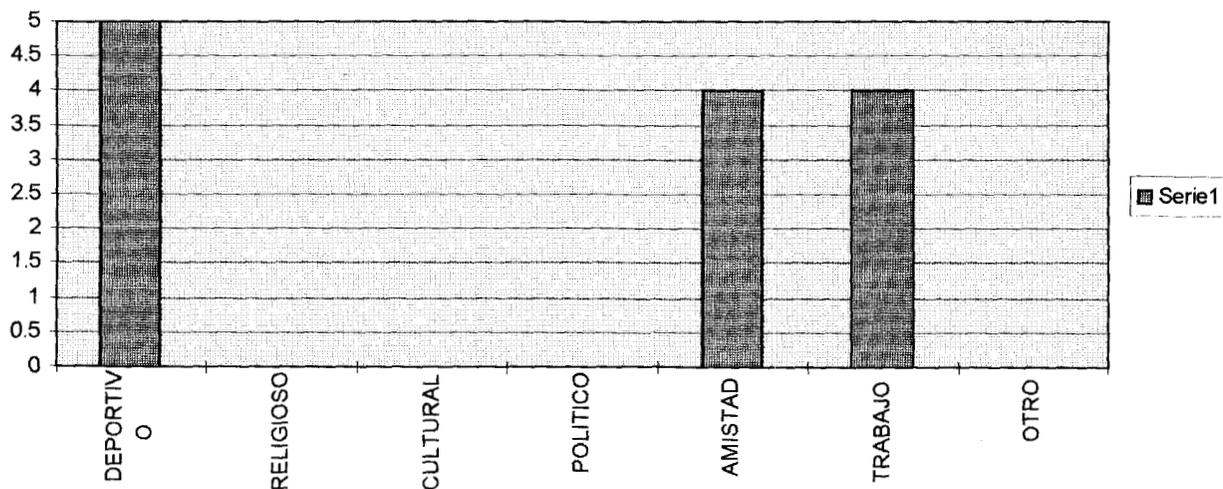
En la tabla 1 en base a las respuestas daremos de manera general un perfil de administración con las características siguientes:

- 1.º Son personas que expresan sus opiniones abiertamente
- 2.º Su labor requiere de supervisión constante
- 3.º Sus actividades requieren de la toma de decisiones
- 4.º Aplican creativa y críticamente los conocimientos que han adquirido en sus estudios
- 5.º Todos creen que los trabajos se realizan mejor en equipo
- 6.º Están abiertos al cambio y a la introducción de nuevas tecnologías
- 7.º Ellos consideran que sus relaciones con sus compañeros son buenas
- 8.º Piensan que es vital el análisis y síntesis de la información que manejan
- 10.º Han realizado proyectos para su empresa
- 11.º No todos han dirigido algún grupo de trabajo
- 12.º Consideran tener un nivel medio de inglés

PORCENTAJES EN DIFERENTES GRUPOS DE PERTENENCIA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOT AL
DEPORTIVO	1	1				1	1		1					5
RELIGIOSO														0
CULTURAL														0
POLITICO														0
AMISTAD				1				1				1	1	4
TRABAJO	1			1		1					1			4
OTRO														0

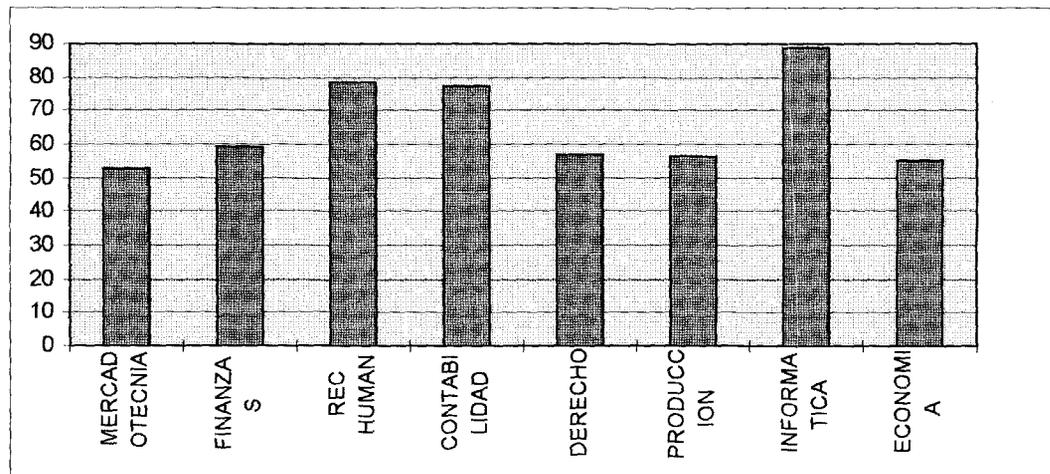
En Esta tabla analizamos y llegamos a la conclusión de que las personas no gustan de pertenecer a grupos que se describen y lo que encontramos es que la frecuencia mayor es la pertenencia a grupos deportivos; siguiéndole grupos de amistad y de trabajo.



DISCIPLINAS

DICIPLINAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	PROM
MERCADOTECNIA	40	10	80	80	70	40	30	50	85	30	60	80	30	52.7
FINANZAS	70	40	80	85	75	40	80	70	30	30	60	70	40	59.23
REC HUMAN	80	70	85	90	80	90	70	90	80	30	100	80	80	78.86
CONTABILIDAD	100	90	100	100	90	60	100	90	40	40	60	90	50	77.69
DERECHO	30	60	90	80	80	40	30	50	30	90	40	50	70	56.92
PRODUCCION	20	55	85	70	50	30	30	50	30	90	70	80	70	56.15
INFORMATICA	60	70	90	80	40	40	55	60	50	90	80	90	90	88.64
ECONOMIA	40	70	75	85	50	40	50	50	50	80	30	70	30	55.38

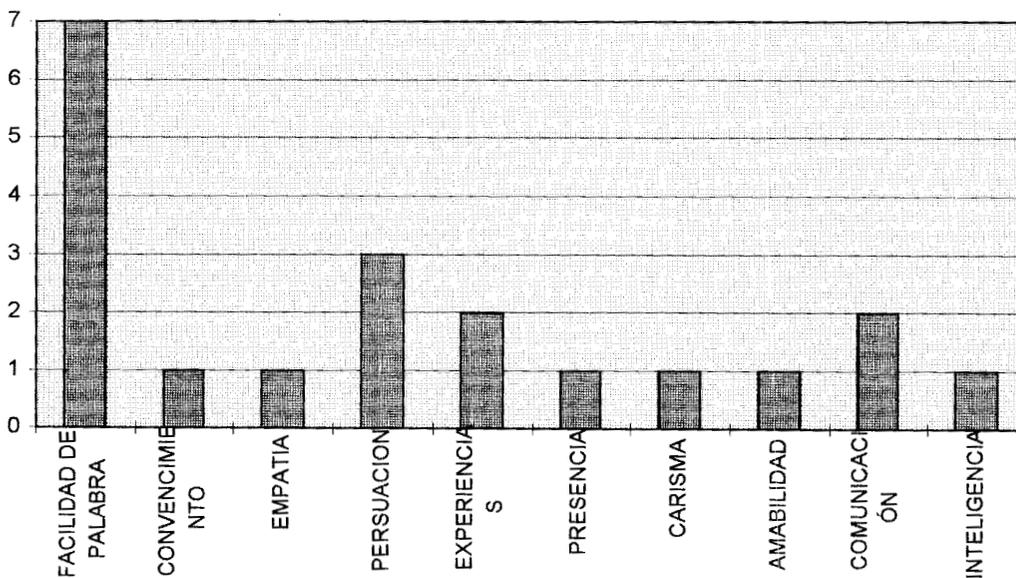
El resultado de esta tabla nos refleja el uso de cada disciplina en su puesto de trabajo y en general el porcentaje, que tiene un administrador en NADRO, siendo la Informática, la disciplina más necesaria, así como Recursos Humanos y Contabilidad, que están muy por arriba de disciplinas como son la Mercadotecnia, Derecho, Producción y economía esto nos revela la utilidad de los medios informativos y la computadora.



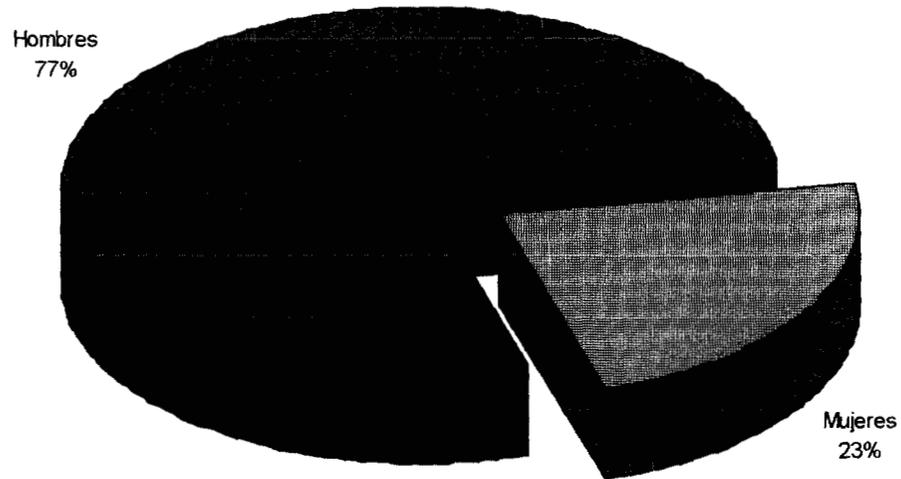
HABILIDADES QUE LOS ADMINISTRADORES TIENEN

FACILIDAD DE PALABRA	7
CONVENCIMIENTO	1
EMPATIA	1
PERSUACION	3
EXPERIENCIA	2
PRESENCIA	1
CARISMA	1
AMABILIDAD	1
COMUNICACION	2
INTELIGENCIA	1

En esta tabla, que es de habilidades que los administradores de NADRO tienen, la mayoría coinciden en reportar facilidad de palabra, siguiéndole la persuasión, experiencia y comunicación.



Preferencias en la contratacion



En la gráfica podemos ver que la preferencia en la selección es por el sexo masculino y esta se puede explicar porque la empresa es de un ramo de distribución y constantemente tienen que trasladarse al interior de la república.

NADRO, S.A., como toda empresa, cuenta con un perfil de los Licenciados en Administración que requiere, de acuerdo a los análisis de puestos de esta empresa, observamos que se requiere tengan las características que a continuación se citan

En cuanto a conocimientos:

- ◆ Relaciones comerciales
- ◆ Mercadotecnia
- ◆ Publicidad
- ◆ Paquetería
- ◆ Recursos Humanos
- ◆ Contabilidad
- ◆ Finanzas

En cuanto a Actitudes:

- Inteligencia
- Trabajo bajo presión
- Facilidad de palabra
- Seguridad
- Sociable
- Observador
- Responsable

En cuanto a Habilidades:

- Negociación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Planear, organizar, dirigir y controlar

- Ejercer y delegar autoridad

Sin embargo al encuestar a los empleados, se obtuvieron los siguientes resultados en orden descendiente:

Conocimientos:

1. Informática
2. Recursos Humanos
3. Contabilidad
4. Finanzas
5. Derecho
6. Producción
7. Economía
8. Mercadotecnia

Habilidades:

- Convencimiento
- Persuasión
- Empatía
- Comunicación
- Facilidad de palabra

Actitudes:

- Presencia
- Carisma
- Amabilidad
- Inteligencia

En la mayoría de las disciplinas hay coincidencia en cuanto a lo que la empresa pide y las disciplinas que se detectó que realmente se requieren.

Se pueden observar que en cuanto a conocimientos, lo que más se requieren para todos los puestos es la Informática por los adelantos tecnológicos y el procesamiento rápido y eficiente de la información. Otro aspecto donde se difiere es en conocimientos sobre Derecho, necesarios para el manejo de clientes morosos. Así como la Mercadotecnia, dado el giro de la empresa que es de compra, venta y distribución de productos, la promoción de ellos incrementa el desarrollo comercial.

Con respecto a actitudes, realmente es indispensable que el individuo cuente con experiencia según el puesto requerido y se desenvuelva correctamente en el medio de negociación de la empresa, resultando también indispensable tener presencia para ello. En este punto de evaluación de actitudes se observa también una gran similitud en las características restantes que se están comparando.

Y por último, en cuanto a habilidades se observa que la característica esencial requerida es la habilidad de negociar necesaria en una empresa cuyo objetivo es aumentar las ventas. En cuanto a los puntos en que se difiere son: planear, organizar, dirigir y controlar, y ejercer y delegar autoridad, estos son necesarios para cualquier administrador, ya que por lo menos el primer punto se realiza constantemente.

De manera general en NADRO deben tener de manera indispensable las siguientes características:

Conocimientos: Informática, Mercadotecnia y Derecho

Habilidades: negociación

Actitudes: Facilidad de palabra y presencia

Estas características pesan sobre las demás, sin embargo todas las mencionadas llevan al óptimo desempeño del Licenciado en Administración y por consiguiente el logro de los objetivos de NADRO.

Finalmente se pudo observar que la hipótesis, motivo de nuestra investigación, que es la empresa NADRO prefiere a egresados de Escuelas particulares es errónea, ya que menos del 50% que se encuentran laborando dentro de dicha organización son egresados de escuelas particulares siendo el porcentaje restante (más del 50%) egresados de escuelas públicas sin embargo, al mismo tiempo se observó que los mejores puestos los desempeñan sujetos egresados de escuelas particulares, aun teniendo los mismo conocimientos que los egresados de escuelas públicas.

SUJERENCIAS

El presente estudio nos ha mostrado que NADRO no tiene preferencias en cuanto a contratar egresados de escuelas públicas y privadas, sin embargo se observó que quienes ocupan puestos de mayor responsabilidad son egresados de escuelas privadas.

Por lo que en este aspecto sería conveniente que NADRO evaluara de manera imparcial el desempeño de quienes van a ocupar estos puestos, enfocándolos a los conocimientos, habilidades y aptitudes que se han determinado como necesarios en esta compañía para los administradores; y contemplar el hecho de que muchos de los maestros de escuelas particulares se forman en escuelas públicas, y sobre todo que la escuela no hace al estudiante, el estudiante es el que conforma la escuela.

En la selección de un administrador para un puesto de mayor nivel es aconsejable que tenga estabilidad emocional, madurez, persistencia, autocontrol y adaptabilidad al cambio constante por el desarrollo de la tecnología.

Otro punto ha conciderar es sobre el sexo que la empresa se inclina a contratar, lo mismo que el que ocupa puestos altos, y que se ha demostrado en este estudio es el masculino, lo que refleja lo profunda y arraigada cultura en este país, en donde se relega - cada vez menos - al sexo femenino, sin embargo tan capaz es un sexo como el otro, se sugiere no discriminar o limitar al profesionista por esta situación

Sería conveniente que la empresa fomente la participación de sus empleados en grupos, la convivencia a fin de lograr mayor unidad, confianza y respeto entre sus miembros, que al final de cuentas contribuye a un ambiente agradable y de compañerismo influyendo en un desempeño satisfactorio.

Por otro lado, además de ser obligatorio es indispensable la impartición de cursos y/o capacitación para actualizar al personal tanto profesional como operativo; cursos que se enfoquen al área de su desarrollo, así como complementarios, para obtener una mayor calidad de trabajo e incrementar la cantidad de producción. Realizando los cursos de manera constante y sistemática, lo que se refleja en el lanzamiento y/o mejoramiento de productos, así como perfeccionamiento de procesos y en el aumento de productividad.

En nuestra opinión del análisis de puestos de NADRO se debe revisar y modificar periódicamente a manera de que se adecuó a los cambios tecnológicos y laborales de tal forma que se actualice, teniendo no solo como base a un escritor, sino apoyándose en varios, personalizarlo y que realmente este en función de la empresa y aunado a las clasificaciones de los aspirantes en el proceso de selección, mejoren significativamente la elección de empleados.

BIBLIOGRAFIA

Herbert J. Chruden., Administración de Personal, editorial. Continental, México 1986, 10a. Impresión.

Hernández Sverdlik Administración de personal, Editorial . Iberoamericana, México 1983.

Paul Pigors, Administracion de personal, Editorial Mc. Graw Hill., México 1977.

Agustín Reyes Ponce, Administracion de personal , Editorial Limusa, México 1986.

Lucien Albert, La dirección del personal., Editorial Herder, España 1981.

Idalberto Chavenato, Administración de recursos humanos, Editorial Mc. Graw Hill, 2ª edición, México 1994.

Frech Wendell, Administración del personal.

Marvin D'unnette, Selección y administración de personal , Editorial Continental, 5ª impresión, México 1976.

William B. Werther, , Administración de personal y recursos humanos, Editorial Mc. Graw Hill, 3ª edición, México, 1991.

-

Lucas Ortueta Ramón, Técnicas de Dirección de Personal, Editorial Limusa, México, 1988.

- Lucas Ortueta Ramón, Administración de Personal y desarrollo de Recursos Humanos, Editorial Limusa, México, 1991.

Jaime Maristany, - selección de personal banca múltiple , Empleo y desarrollo de personal, Editorial Contabilidad Moderna, 1ª. Edición, Buenos Aires, 1972.

Fernando Arias Galicia, - Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, 12a. impresión. México, 1982.

Hirschom Larry, La dirección en un ambiente nuevo, Editorial Iberoamericana, México 1993.

Laurence Paul, Organización y ambiente, Editorial Labor, Barcelona, 1993.

David y Newstrom, Comportamiento humano en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, México 1988.

Robbins Sp, Comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall, México 1993.

Lewicki Bowen Hall, Desarrollo organizacional, México 1993.

Jaime Grado , Selección de personal , Editorial trillas, México 1992.

Keit Davis, Administración de personal y recursos humanos, Editorial Mc. Graw Hill, 3^a Edición, México, 1991.

Arthur W. Sherman, Administración de Personal, editorial. Continental, México 1986, 10a. Impresión.

Chruden Sherman, Administración de personal, Editorial . Iberoamericana, México 1983.

Charles A Myers, Administracion de personal, Editorial Mc. Graw Hill., México 1977.

Yves Michaud, La dirección del personal, Editorial Herder, España 1981.

ANEXO

Anexo

En este anexo se muestran algunos de los materiales utilizados en la investigación Así como el cuestionario que utilizamos para evaluar y analizar nuestra investigación , así como también material de apoyo y por último una solicitud de empleo que utiliza NADRO S.A. para comenzar su proceso selectivo.

En la siguiente hojas se muestra el cuestionario empleado en la investigación:

A continuación se muestran varios perfiles y cuestionarios que realiza NADRO.

CUESTIONARIO

PARA PERSONAL QUE TRABAJA EN EL AREA RECURSOS HUMANOS Y ES LICENCIADO EN ADMON EN CUALQUIER ESPECIALIDAD

EDAD :

SEXO:

PUESTO:

PROMEDIO DE LA LICENCIATURA _____

Marque con una "X" la respuesta que considere mas acertada.

1.- ¿ Expresa sus opiniones abiertamente?.

Totalmente de acuerdo () Deacuerdo () Indeciso () en desacuerdo () totalmente en desacuerdo ()

2.- La labor que desempeña requiere supervisión constante .

Totalmente de acuerdo () Deacuerdo () Indeciso () en desacuerdo () totalmente en desacuerdo ()

3.-¿ Sus actividades requieren de tomar decisiones ?.

Totalmente de acuerdo () Deacuerdo () Indeciso () en desacuerdo () totalmente en desacuerdo ()

4.- ¿ Aplica creativa y críticamente los conocimientos que ha adquirido ?.

Totalmente de acuerdo () Deacuerdo () Indeciso () en desacuerdo () totalmente en desacuerdo ()

5.- Gusta de hacer trabajo en equipo.

Totalmente de acuerdo () Deacuerdo () Indeciso () en desacuerdo () totalmente en desacuerdo ()

6.- ¿ Aceptaría Ud. . cambios en sus actitudes y la introducción de nueva tecnología ?.

Totalmente de acuerdo () Deacuerdo () Indeciso () en desacuerdo () totalmente en desacuerdo ()

7.- Considera que las relaciones con sus compañeros son:

Excelentes () Buenas () Regulares () Malas () Pésimas ()

8.-Gusta analizar y sintetizar la información que maneja.

Totalmente de acuerdo () Deacuerdo () Indeciso () en desacuerdo () totalmente en desacuerdo ()

9.- ¿ Con cuáles habilidades cuenta para realizar negociaciones?.

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

10.- ¿ Ha realizado algún proyecto para su empresa?.

SI () NO ().

.11- ¿ Ha dirigido algún grupo de trabajo?.

SI () NO ().

12.- A qué nivel de inglés se expresa.

Básico ()

Medio ()

Avanzado ()

13.- Cuenta con personal a su cargo.

SI () NO ()

14.- Pertenece UD. a algún grupo ,cuáles:

- Deportivo ()
- Religioso ()
- Cultural ()
- Político ()
- Amistad ()
- Trabajo ()
- Otro: (cuál) _____

14- ¿ Haz realizado formalmente alguna propuesta para la mejora de tu entorno social?.
en caso afirmativo diga cual y si no lo ha nhecho no conteste.

15.-Asigne un porcentaje a cada disciplina , según el dominio y sus conocimientos.El porcentaje de 0 al 100%

DISCIPLINA	PORCENTAJE
Mercadotecnia	
Finanzas	
Recursos Humanos	
Contabilidad	
Derecho	
Producción	
Informática	
Economía	

GRACIAS POR SU TIEMPO Y PACIENCIA .