



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

27 No 81

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS

(Que abastecen al D. F. y Zona Metropolitana)

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN

ELIAS FERNANDEZ MARTIN
MANZUR MINA HID
LUIS PORTILLA BAEZ
DANIEL COMPEAN PEREZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO

C. P. Y L. A. MANUEL RAÑAL LUAÑA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE GENERAL

<u>INTRODUCCION</u>	1
- Prólogo	1
- Conceptos generales:	2
- Objetivo del presente trabajo	2
- Hipótesis	2
- Reclutamiento y Selección de Personal	2
- Capacitación y Desarrollo	3
- Antecedentes Históricos	10
<u>CAPITULO 1. MARCO DE REFERENCIA</u>	12
1.1 ANALISIS DEL MERCADO EN EL D. F. Y ZONA METROPOLITANA	13
1.2. DETERMINACION DE NECESIDADES ACTUALES	17
<u>CAPITULO 2. LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS</u>	19
2.1. LA PLANEACION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	21
2.2 LA PLANEACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS	32
2.3 ORGANIGRAMAS DE REEMPLAZO	35
2.4. PRESUPUESTOS	40
2.4.1. COSTO DE SELECCION	52
2.4.2. NIVEL DE COMPETENCIA EN EL MERCADO	43

<u>CAPITULO 3. TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION</u>	45
3.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EJECUTIVO Y OPERATIVO	45
3.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNAS Y EXTERNAS	51
3.3 LA SELECCION DE CANDIDATOS	53
3.3.1. LA ENTREVISTA COMO SISTEMA DE SELECCION	55
3.3.2, TESTS PSICOLOGICOS	62
3.3.3. EXAMENES MEDICOS	67
<u>CAPITULO 4. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS</u>	68
CONCLUSIONES	74
BIBLIOGRAFIA	76

INTRODUCCION

-PROLOGO.-

Una de las funciones más críticas y delicadas que la Empresa Moderna enfrenta en la actualidad, es la de reclutar y seleccionar a su personal adecuadamente en un marco de eficiencia presente, y a su vez, lo suficientemente elástico como para adecuarse a los continuos cambios que vertiginosamente observamos.

El reclutamiento y la selección en ese sentido, siempre y en todas las áreas ha sido de capital importancia, sin embargo, es ahora que nuestro país requiere de poner mayor cuidado en ese proceso de satisfacción de necesidades en el Distrito Federal y su Zona Metropolitana, entre otros motivos, porque es el centro en donde se asienta el mayor índice demográfico por superficie.

En un momento tan especial es de primordial importancia analizar y proponer alternativas de acción para optimizar los recursos a la mano en bien de la economía nacional.

Realizar el presente trabajo dentro de una cobertura territorial más amplia que la que trataremos, requeriría de un enorme esfuerzo humano, material y temporal, es por ello que dentro de las limitaciones que están impuestas, nos circunscribiremos a la zona mencionada.

Sobra decir que el enfoque que damos al análisis de los procedimientos y procesos de reclutamiento y selección de personal dentro del sector alimentos, es una consecuencia de la preocupación de todos los factores productivos del país por cooperar en toda su capacidad al correcto funcionamiento del Sistema Alimentario Mexicano.

-CONCEPTOS GENERALES.-

Objetivo del presente trabajo.-

El objetivo de este trabajo, es dar una visión lo más clara posible de la problemática que en el área de reclutamiento y selección de personal, enfrentan algunas Empresas dedicadas a la producción y distribución de alimentos en el mercado del Distrito Federal y su Zona Metropolitana.

Lo anterior se fundamenta en la importancia que ha cobrado la adecuada selección de personal en las Organizaciones actuales, cuidando de satisfacer los requerimientos de cada puesto, a fin de evitar una excesiva rotación de personal que afecte tanto la productividad de su Empresa como de su presupuesto.

Hipótesis.-

La función de reclutamiento y selección de personal en las Empresas del sector alimentos que cubren el área metropolitana del Distrito Federal, se enfrentan a una serie de carencias tales como: la falta de planeación, de análisis y descripciones de puestos, así como del elemento humano calificado, factores que traen como consecuencia: altos índices de rotación, dificultad o incapacidad de los empleados para adecuarse a las innovaciones tecnológicas y costos de operación elevados.

Reclutamiento y selección de personal.-

Contando con innumerables definiciones de ambos procesos, hemos optado por, dentro de ellas, ubicarlas de la siguiente manera:

Reclutamiento: "es el proceso mediante el cual la Organización, se aprovisiona del elemento humano requerido, para

poder cubrir mediatamente e inmediatamente sus necesidades de personal".

Selección; "es el proceso mediante el cual es elegido un candidato idóneo, en forma objetiva o subjetiva, para cubrir una vacante en función de descripciones de puestos la mayoría de las veces".

Capacitación y Desarrollo.-

La capacitación es una de las funciones que en el área de recursos humanos, cobra mayor importancia en la actualidad, ya que de ella depende la correcta adecuación de un empleado a la Organización, el buen funcionamiento del mismo en su puesto y como tercera fase, una correcta preparación para posteriores promociones, a fin de aprovechar el potencial humano y profesional de cada individuo, logrando conjugar el desarrollo empresarial y personal.

Ahora bien, la capacitación del personal que está relacionado con la Empresa, empieza muchas veces desde antes del ingreso de éste a la Organización. Se habla de las necesidades que existen de personal técnico capacitado en los niveles administrativos y operativos, en ese sentido hacemos las siguientes diferenciaciones, en lo que a posibles candidatos se refiere:

Candidatos no capacitados.- Aquellos cuya fuerza de trabajo está compuesta por jóvenes inexpertos prácticamente, e incapacitados formalmente, que no son recomendables o aceptados ni siquiera como aprendices o principiantes, y

Candidatos capacitados.- Aquellos que a pesar de tener la capacitación y conocimientos prácticos, no pueden conservar un trabajo, porque nunca han sabido como llevarlo a cabo.

Muchas Empresas del sector que nos ocupa, han tratado de compensar esas carencias con la utilización de "jóvenes -

ayudantes" con salarios bajos que son instruidos en las líneas de producción por los "maestros u oficiales", o en las oficinas por los responsables de las actividades en las que se les requiere.

Otro factor que propiciará que a un mediano plazo disminuya ese problema, es la actividad que realiza el Gobierno Federal con la creación de Centros de Capacitación Técnica, Secundarias y Carreras Técnicas, Centros de Adiestramiento, etc., así como el haber instituido en las Empresas y Organizaciones Oficiales y Privadas, la obligación de brindar la capacitación necesaria, en coordinación con algunos Organismos Oficiales creados para tal efecto.

Podemos definir a la capacitación como el conjunto de las siguientes tres fases:

Fase No. 1.- Inducción.

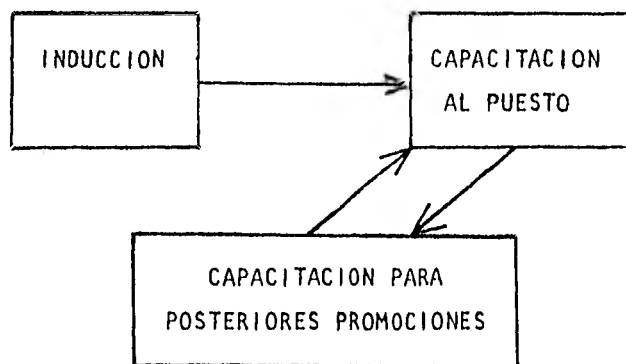
Fase No. 2.- Capacitación al puesto.

Fase No. 3.- Preparación para posteriores promociones.

La fase de inducción deberá ubicar al personal de nuevo ingreso en lo referente a la importancia y participación de esa Organización en el entorno en que se desarrolla, en el conocimiento global de la misma y en el específico del área en que prestará sus servicios.

Cuando ésta ha cumplido con los tres puntos antes mencionados, da lugar a lo que ya hemos dado en llamar "capacitación al puesto" hasta lograr la máxima productividad y el mayor rendimiento personal, momento en el cual deberán de tomarse en cuenta las posibilidades de desarrollo a fin de propiciar una capacitación dirigida en ese sentido.

Se hace la observación de que la capacitación al puesto y para posteriores promociones forma un ciclo constante:



Definiremos a continuación cada una de las fases anteriormente citadas:

a) Inducción.- La inducción es una de las etapas más importantes de la administración de recursos humanos, su objetivo es el de integrar en el menor tiempo posible al nuevo elemento humano - dentro de la Empresa, tanto a nivel global, proporcionándole la información - referente a políticas, prestaciones, antecedentes y metas propuestas, como a nivel específico con la presentación de Funcionarios y Jefes Inmediatos, de compañeros en la misma área de trabajo y de la descripción de las funciones - que habrá de desarrollar, hasta lograr la mayor integración para que empiecen a obtener resultados en provecho de la Organización.

En la medida en que sea entendida la importancia del elemento humano en las Empresas e Instituciones, se comprenderá la necesidad de cuidar la información que éste habrá de recibir; es evidente que los primeros días en el trabajo de cualquier persona son críticos, ya que se plantean dudas sobre las posibilidades de éxito al enfrentar un medio ambiente extraño, funciones diferentes y una serie de procedimientos, si es que los hay, a los que tendrá que adecuarse.

Las primeras impresiones tienden a ser duraderas, en el nuevo empleado quedando generalmente grabadas, ya sea para propiciar un desarrollo creativo, o por el contrario para destruir sus impresiones positivas, sus ambiciones y hacer de él un trabajador mediocre que simplemente cumple con sus obligaciones en espera de la oportunidad de abandonar la Organización, contribuyendo a aumentar el índice de rotación de personal.

Ahora bien, hablando de lo que es la inducción como un programa que habrá de implantarse en la Organización, podemos destacar dos puntos importantes:

Punto No. 1.- Es conveniente realizar el primer encuentro después de haber sido contratado, en una plática, ya sea grupal o individual (dependiendo del tamaño de la Empresa y del número de empleados que ingresen continuamente) que exponga los siguientes puntos básicamente:

- giro de la Empresa.
- antecedentes y objetivos institucionales.
- áreas funcionales y nombres de los responsables.
- prestaciones y servicios que otorga la Empresa a sus trabajadores temporales y de planta.
- actividades sociales y deportivas que se desarrollan en la Empresa.
- presentación del "manual de bienvenida" y "catálogo de prestaciones y convenios".
- respuesta de dudas e inquietudes.

Punto No. 2.- Dependiendo como ya se mencionó, del tamaño de la Empresa y del número de personal que ingrese periódicamente a la misma, se podrán tomar cursos de acción a seguir, es decir:

- una inducción grupal, en la que se hable de manera global de la Organización y que trate de integrar a cada uno de los participantes primero en ese grupo informal y después dentro de la idea total de trabajadores, hasta sensibilizarlos como parte de una gran familia

una inducción individual que además de tocar globalmente todos - los aspectos de la Empresa, personalice la presentación de cada - futuro compañero y su supervisor, aclarando las funciones de cada puesto con el que se tendrá relación, así como presentando a los responsables de cada área.

Esta forma hará sentirse mucho menos material al nuevo trabajador, creando en él la imagen de equipo, de familia, etc.

Por experiencia se ha comprobado la conveniencia de presionar al oyente de la plática con un cuestionario inicial que contenga preguntas generales sobre la Organización y sus características, de esta manera se crea conciencia de las carencias en el conocimiento sobre la misma y se pondrá mayor atención a la exposición de los mensajes en cuestión.

b) Capacitación al Puesto.- Partiendo de la premisa de que para este tipo de capacitación el nuevo empleado ya se encuentra trabajando o incorporado a la Organización de una u otra forma, entendemos esta función como algo perfectamente definible, es decir, citaremos el ejemplo de una contratación para operador de caja bancaria, en donde existe un perfil claramente definido que no es cubierto por cualquier candidato, a menos de que haya trabajado en Instituciones de ese tipo anteriormente y aún si así fuera, que requeriría de familiarizarse al menos con los equipos de registro, control, transmisión a centrales, políticas de seguridad y trámites, etc.; nos referimos a este caso porque en él se manifiesta la capacitación a un puesto - desde antes de ingresar formalmente a la Empresa, en ocasiones simultáneamente con la inducción.

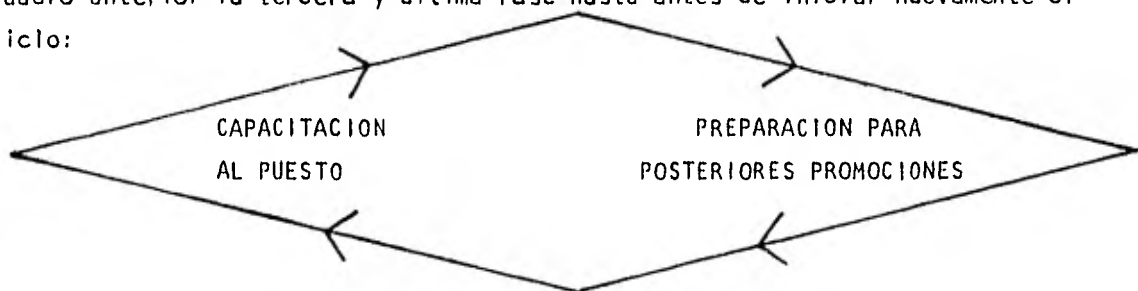
Fuera del anterior ejemplo, en las Empresas del Sector Alimentos, esta capacitación se da una vez que el empleado ya ha ingresado a la Organización y se pretende simplemente que desarrolle su puesto en una mejor forma o que se actualice de acuerdo a las nuevas tendencias técnicas.

Como resultado de este proceso, el trabajador podrá desarrollar nuevas fórmulas para cumplir con sus actividades y al conocer otras alternativas podrá innovar sistemas, evitar desperdicios y duplicidades, etc.

Resumiendo, podemos afirmar que este tipo de capacitación, requiere de ser posible, el ocupar los servicios de Instituciones especializadas en lugar de capacitadores propios; así mismo, consideramos que esta capacitación para el puesto, propiciará un mejor desempeño de las funciones de cada grupo de actividades, generando a su vez - la renovación de los procedimientos y la optimización en la utilización de todos los recursos de la Organización.

c) Preparación para posteriores promociones.- Una vez desarrollada la mayor parte del potencial individual (profesionalmente hablando) en "X" actividad, generalmente se enfrenta el trabajador a su límite de capacidad para desarrollar sus labores de una mejor forma, es decir, cuando una persona llega a dominar su trabajo, será muy difícil, si no es que imposible, que se aporte aún algo más; será entonces cuando a este elemento se le capacite para desarrollar su potencial en otro grupo de funciones, aportando así un mayor beneficio a la Organización y obteniendo para sí mismo un mejor proyecto de desarrollo.

La preparación para posteriores promociones es en nuestro - cuadro anterior la tercera y última fase hasta antes de iniciar nuevamente el ciclo:



De esta manera, el personal que inicie su proceso de capacitación (Inducción) y encuentre un ambiente propicio para su desarrollo en la Empresa, logrará un crecimiento que resulte benéfico para él, y como consecuencia para la Organización al aprovechar su potencial humano-profesional.

En el presente, independientemente de que ésta función ha cobrado el valor de precepto constitucional, se ha convertido en una de las armas más difíciles de manejar en las Organizaciones, para satisfacer los requerimientos de puestos especializados, o las necesidades de crecimiento de la Empresa, ésta se enfrenta a dos alternativas:

Alternativa No. 1.- Preparar (capacitar) al recurso humano ya existente, ya sea interna o externamente, enfrentándose en ese caso a las siguientes situaciones:

- Costos por cursos o seminarios generalmente elevados, que habrán de recuperarse a medida que el empleado desarrolle en una mejor forma sus tareas y responsabilidades, o que serán desperdiciadas de no obtenerse una respuesta como la anterior, ya sea por la incompetencia, o porque este nuevo elemento, ahora capacitado, es captado por otra Empresa atrayéndole con mayores remuneraciones y mejores prestaciones.
- Necesidad de establecer programas integrales de capacitación, a fin de combinar de la mejor forma posible los recursos financieros y humanos para satisfacer las necesidades que se presenten en ese sentido, además de dar cumplimiento al derecho que tienen los trabajadores sobre la misma.

Lo anterior requiere de la creación de un cuerpo de personas que se encarguen de coordinar tales problemas, o de la contratación de servicios profesionales para tal objetivo.

Alternativa No. 2.- Reclutar y seleccionar a personal ya experimentado, presentando las siguientes características:

- Cuando este reclutamiento se realiza a través de medios especializados, tales como agencias de empleo, anuncios en revistas especializadas y en periódicos, las Asociaciones Profesionales, etc., cabe aceptar que es un medio legítimo para allegarse recursos humanos y que el costo de este servicio dependerá del medio elegido.
- Cuando ese mismo método para allegarse recursos humanos se basa en la obtención de personal capacitado que en el momento de la acción está trabajando en otra Empresa, atrayéndolo con ofrecimientos de mayor sueldo y mejores prestaciones, generalmente recibe el nombre de "pirateo" y está considerado como poco ético a pesar de su gran frecuencia en la actualidad, ya que abarata el costo de esa función.

Antecedentes históricos.-

El primer antecedente que se puede considerar en el concepto de reclutamiento de selección de personal, tal y como lo conocemos ahora en las Empresas, surge durante la época de la revolución industrial en Inglaterra, etapa en la que, por la especialización que se presentó en las líneas de producción, hizo necesario el conocer las descripciones de puestos y otras herramientas a fin de que sirvieran como guías para poder reclutar y seleccionar a nuevos elementos y cubrir así las nuevas necesidades; sin embargo, apartándonos de ese sentido actual y remontándonos hacia la prehistoria en la que grupos de nómadas se trasladaban de un lugar a otro, generalmente en busca de alimento y seguridad, sabemos que cuando organizaban la cacería de mamuts, por ejemplo, ya presentaban separación de funciones, es decir, algunos se dedicaban al tendido de trampas, otros al ataque con armas rudimentarias, otros al desplazamiento del animal, etc.

Con lo anterior queremos señalar que al haber una separación de funciones, se generaba un incipiente proceso de reclutamiento, ya fuera dentro de la misma tribu o fuera de ella, así como una selección, sobre todo de tipo práctica, en función de las habilidades reconocidas.

Después de ese incipiente proceso de reclutamiento y selección, fue evolucionando hasta épocas muy características como la del Imperio Romano, Egipto, y demás, en las que dentro de la milicia fue cobrando mayor precisión, hasta como ya habíamos mencionado, en la Revolución Industrial.

CAPITULO 1. MARCO DE REFERENCIA

Se decidió analizar el mercado del sector almentos que cubre el D.F. y su Zona Metropolitana, puesto que en esta área se localizan las empresas más importantes por contar con un alto índice de personal laborando (tanto de confianza como sindicalizado), así como por el renombre y prestigio que guardan en los consumidores y la publicidad que se les da a sus diferentes productos.

Determinamos investigar las siguientes veintiocho empresas:

1. Alimentos Balanceados de México, S.A.
2. Carnation de México, S.A.
3. Carrancedo Alimentos, S.A.
4. Clemente Jacques y Cía.
5. Compañía Nestlé
6. Conservas la Costeña
7. Continental de Alimentos, S.A.
8. Del Centro, S.A.
9. Empacadora Brener, S. A. de C.V.
10. Empacadora del Bajío, S.A.
11. Empacadora Xalostoc, S.A.
12. Formex - Ibarra
13. General Foods
14. Herdez, S.A.
15. Industrial de Abastos
16. Industrias Conasupo
17. Kellog's de México, S.A. de C.V.
18. Kraft Foods, S.A. de C.V.
19. La Hacienda, S.A. de C.V.
20. Lance, S.A.
21. Malta, S.A.

22. Nabisco Famosa, S.A.
23. Panificadora Bimbo
24. Productos de Mafz
25. Zano Alimentos
26. Empacadora Iberomex, S.A.
27. Empacadora San Rafael, S.A.
28. Conservas Guajardo, S.A.

1.1. ANALISIS DEL MERCADO EN EL D.F. Y ZONA METROPOLITANA

A fin de determinar las necesidades de las empresas, se elaboró un cuestionario con el fin de obtener una visión más completa dentro del área de Recursos Humanos y poder así detectar los requerimientos que se tienen. Dicho cuestionario es el siguiente:

1. ¿Cuál es el número de personal con el que cuenta su empresa?
a) Confianza _____ b) Sindicalizado _____ c) Eventual _____
2. Existen análisis y descripciones de puesto?
3. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza y cuál considera la más apropiada?
4. ¿Existe una adecuada planeación de Recursos Humanos?
5. ¿Qué situación guarda actualmente en el mercado respecto a sueldos y prestaciones?
6. ¿Qué tipos de técnicas de entrevista utiliza para su selección?

8. ¿Qué problemas considera los principales dentro del reclutamiento y selección?
9. ¿Qué tipo de personal considera el más problemático para reclutar?
10. ¿Ha calculado el costo de selección por candidato y a cuánto asciende?
11. ¿El reclutamiento y la selección de personal están sujetas a un presupuesto fijo o variable en función de sus necesidades?
12. ¿Pertenece a alguna asociación de intercambio de personal?

Sí _____ No _____

¿Cuál (es)? _____

13. ¿Cuenta la compañía con inventarios de personal?

Para obtener respuesta al cuestionario elaborado con el objeto de desarrollar este análisis, decidimos enviar por correo la información requerida a las diferentes empresas; al paso de treinta días no habiendo obtenido respuesta alguna, reincidimos a enviar los mismos cuestionarios en este caso por correo certificado, encontrando falta de colaboración por parte de casi todas las empresas.

Las empresas que colaboraron con nosotros en las respuestas de los cuestionarios fueron:

Lance, S.A.
 Empacadora Iberomex, S.A.
 Empacadora San RAfael, S.A.
 Conservas Guajardo, S.A.

El resultado del cuestionario aplicado a las empresas anteriormente citadas, fue el siguiente:

1. ¿Cuál es el número de personal con el que cuenta su empresa?

Empresa	Confianza	Sindicalizado	Eventual	Total
Lance	140	1440	20	1600
Emp. Iberomex	145	221	-	366
Emp. San Rafael	26	65	150	241
Conservas Guajardo	96	54	80	230

2. ¿Existen análisis y descripciones de puestos?

	Sí	No
Lance	X	
Emp. Iberomex	X	
Emp. San Rafael		X
Conservas Guajardo	X	

3. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza y cuál considera la más apropiada?

Lance:	Periódico, Universidades, Intercambio de Bolsa de Trabajo.
Emp. Iberomex:	Promociones.
Emp. San Rafael:	Periódico, Agencia de Colocación.
Conservas Guajardo:	Periódico, Agencia de Colocación.

4. ¿Existe una adecuada planeación de Recursos Humanos en su empresa?

	Sí	No
Lance	X	
Emp. iberomex		X
Emp. San Rafael		X
Conservas Guajardo		X

5. ¿Cómo detecta sus necesidades en Recursos Humanos?

Lance	A través de las renunciaciones
Emp. Iberomex	Dadas las exigencias inmediatas
Emp. San Rafael	Cuando hay atraso o carga de trabajo
Conservas Guajardo	Dadas las exigencias de la producción

6. ¿Qué situación guarda actualmente en el mercado respecto a sueldos y prestaciones?

Lance	Abajo del Mercado
Emp. Iberomex	10% Arriba del mercado
Emp. San Rafael	No se tiene comparación
Conservas Guajardo	Abajo del mercado

7. ¿Qué tipos de técnicas de entrevista utiliza para su selección?

Lance	Si utilizan técnicas
Emp. Iberomex	No existen técnicas
Emp. San Rafael	No existen técnicas
Conservas Guajardo	No existen técnicas

8. ¿Qué problemas considera los principales dentro del reclutamiento y selección?

Lance	Falta personal preparado y capacitado
Emp. Iberomex	No hay gente con experiencia
Emp. San Rafael	Falta de personal capacitado, sin preparación académica,
Conservas Guajardo	Carencia de gente profesional

9. ¿Qué tipo de personal considera el más problemático para reclutar?

Lance	En el área de finanzas y sistemas computacionales
Emp. Iberomex	El área de producción y de ventas

Emp. San Rafael Puestos Administrativos
 Conservas Guajardo En el área técnica

10. ¿Ha calculado el costo de selección y a cuánto asciende?

Lance No
 Emp. Iberomex No
 Emp. San Rafael No
 Conservas Guajardo No

11. ¿El reclutamiento y la selección de personal están sujetos a un presupuesto fijo o variable en función de sus necesidades?

Lance Variable en función de necesidades
 Emp. Iberomex Variable
 Emp. San Rafael Variable en función de aumentos
 Conservas Guajardo Variable

12. ¿Pertenece a alguna asociación de intercambio de personal? Sí, No, Cuál (es)

Lance Sí, Interempresas
 Emp. Iberomex No
 Emp. San Rafael No
 Conservas Guajardo Sí, American Chamber

13. ¿Cuenta la compañía con inventarios de personal?

Lance Sí
 Emp. Iberomex Sí
 Emp. San Rafael No
 Conservas Guajardo Sí

1.2. DETERMINACION DE NECESIDADES ACTUALES

Tomando en cuenta la negativa que encontramos

con las empresas para la resolución del cuestionario deducimos con base en - otras fuentes no prácticas que las necesidades actuales en el sector alimentos son las siguientes:

1. En la mayoría de las empresas no se cuenta con análisis, descripción y valuación de puestos.
2. No hay una adecuada planeación de Recursos Humanos como pueden ser: tablas de reemplazo, inventarios de personal.
3. No existen planes de capacitación.
4. Falta de una adecuada inducción al puesto.
5. Se carece de incentivos motivacionales.

CAPITULO 2. LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Para poder mantener un nivel de competencia en el mercado, todo Organismo necesita contar con una planeación adecuada en lo referente a los fenómenos que enfrenta cíclicamente (económicos, humanos y materiales), ya que estos pueden desestabilizar un buen funcionamiento de la Empresa, retardando con esto la consecución de las metas establecidas. así pues, en la medida en que todos los recursos sean administrados de manera eficiente se podrán prevenir posibles contingencias.

El objetivo de este capítulo es el de analizar la problemática que en cuanto a la planeación enfrentan las áreas de recursos humanos y a la vez tratar de proponer un sistema funcional que coadyuve al desarrollo y permanencia de las Empresas del Sector Alimentos en especial en el mercado.

El principal problema consiste en elaborar y desarrollar un ambiente que en función de los objetivos de la Empresa, propicie a su vez: empleados capaces, satisfacción para ellos en el trabajo, oportunidades de trabajo, trato equitativo y una adecuada seguridad industrial. Parte fundamental de ese ambiente consiste en lo que el área de recursos humanos pueda aportar, por esa razón mencionamos a continuación algunas de las funciones que deben contener los programas de este campo:

Programa de reclutamiento y selección:

Funciones.- Allegarse de la cantidad de trabajadores necesaria como para cubrir las vacantes existentes en el tiempo requerido, así como escoger de entre ellos a los más capaces y con mayor potencial.

Programa de administración de sueldos y salarios:

Funciones.- Contratar y asignar funciones a los nuevos elementos, esta

blecer sistemas que permitan prever vencimientos de contratos, compensaciones y beneficios a los empleados, así como calificación de méritos.

Programa de relaciones internas:

Funciones.- Establecer niveles de comunicación formal e informal, manejar las relaciones sindicales, la inducción, capacitación, estudios de motivación y proponer transferencias y promociones.

Programa de servicios al personal:

Funciones.- Seguridad industrial, protección y vigilancia, así como actividades recreativas.

-DEFINICION-

"La planeación de recursos humanos es el proceso (incluyendo predicción, desarrollo, implantación y control) mediante el cual una Organización se asegura de contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles económicamente." F. Sikula.

Básicamente consideramos que el objetivo de la planeación es el de establecer controles para los cambios futuros, reconociendo las opciones de solución y las posibilidades de guía y control administrativo. Podemos diferenciar varias clases de planeación:

- Planeación informal.- Aquella que de una forma casi casual o accidental se presenta, sin largas sesiones para tal función, y que no produce ni gráficas, diagramas u otros documentos especiales, dándose únicamente en la mente de los administradores.
- Planeación formal.- Esta ofrece como resultados: programas, documentos, registros, etc., en los que se asignan funciones y responsabilidades tanto a individuos como a grupos.

- Planeación a corto plazo.- Generalmente relacionada con programas y proyectos específicos que se hayan contemplado dentro de la Organización para obtener "X" resultado o producto.
- Planeación a largo plazo.- Consideran necesariamente cambios - en las estructuras de la Organización a través de modificaciones en las políticas y sistemas ya arraigados.
- Planeación adaptativa.- Prevé los futuros acontecimientos importantes y sus alternativas de orientación, incluyendo opciones cuidadosamente consideradas y evaluadas.
- Planeación contingente.- Que determina e identifica los riesgos potenciales, desarrollando estrategias de solución.
- Planeación a tiempo real.- En la que se unen los esfuerzos de administradores y planificadores, para mejorar sucesos no actuales conforme estos se presenten.

2.1. LA PLANEACION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La planeación dentro del proceso administrativo según el Maestro Agustín Reyes Ponce consiste en "fijar el curso completo de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

Todo plan es el resultado de la integración y observación de tres elementos fundamentales:

- a) Instrumentos.- Diagramas, gráficas, manuales, que nos permitan realizar de forma concreta el principio, avance y objetivo de nuestro programa.
- b) Principios.- Políticas, presupuestos, procedimientos, que son limitantes hacia posibles desviaciones de los objetivos.
- c) Reglas.- Con elementos que proporcionen precisión, flexibilidad y unidad a cualquier plan, siendo elementos in

dispensables y básicos.

Existe además, otro elemento conocido como "activador" que se encarga de poner en estado de alerta nuestros planes y programas en un "X" momento de desviación, desde el punto de vista "precaución", hasta el de "alto total", volviendo a dar "acción" al corregir el rumbo hacia el objetivo inicial.

Los planes, clasificados por el número de opciones que manejan y contienen pueden ser:

- De selección múltiple, o
- De selección sencilla.

Los planes de selección múltiple incluyen ante un objetivo a alcanzar, varias alternativas de acción, que a su vez contienen diferentes estrategias posteriormente, por ejemplo: "una Empresa tiene como objetivo el incrementar sus utilidades, de esta situación se derivan varias alternativas, que pueden ir desde: 1) producir el mismo artículo abatiendo costos; 2) aumentar la producción de artículos con base en una mayor tecnificación de los procesos, o; 3) vender una mayor cantidad de artículos, incentivando al grupo de vendedores.

Los planes de selección sencilla incluyen ante un objetivo "X" una secuencia inalterable de pasos, que tendrán que seguir un solo ordenamiento, por ejemplo: ante el mismo objetivo, se señala la siguiente enumeración de pasos: Primero.- aumentar la producción; segundo.- incrementar la flotilla de vendedores, y; tercero.- incentivar a este grupo.

La planeación de recursos humanos debe ser un proceso continuo, preferentemente de selección múltiple, que al incluir una fase de retro-

alimentación frecuentemente origina la modificación del criterio original.

El ciclo de planeación contiene tres fases esenciales, que son:

- Fase 1. Planeación estratégica.
- Fase 2. Activación del plan.
- Fase 3. Retroalimentación y revisión.

A continuación presentamos un diagrama que ilustra claramente la relación existente entre planeación, operación y control:

ENTRADA	PLANEACION	OPERACION	CONTROL
Metas	Establecimiento de submetas (negociación) Desarrollo de políticas. (negociación) Organización (estructuras) Localización de recursos (negociación)	Provisión de personal (reclutamiento, selección, asignación, promoción, etc. Mando-Dirección (estilo administrativo) Coordinación (comunicación) Entrenamiento/Desarrollo	Monitorización: utilización, progreso, logro de metas.
Recursos (incluyendo Personas)	Sistematización (reconocimiento y selección entre alternativas) Reconocimiento de oportunidades de innovación Evaluación de la retroalimentación proveniente de las -	Desarrollo de incentivos (obtención y mantenimiento de interés, cumplimiento y motivación) Experimentación Evaluación de la retroalimentación proveniente de los con	Comparación estándares, experiencia.
Medio	operaciones y los controles.	troles.	Reportes.
		Retroalimentación	Retroalimentación.

En la función de planeación, el administrador debe adivinar, estimar y/o predecir acontecimientos futuros con base a los parámetros actuales de desarrollo y que podrán repetirse posteriormente. Sobre la base de tales predicciones, se deberán seleccionar o diseñar estrategias que aporten lo necesario para la obtención de las metas organizacionales.

La planeación dentro del proceso administrativo contiene dos fases esenciales:

Fase 1. Predicción

Fase 2. Programación

1. La base sobre la cual se apoyan los planes considerablemente, está formada por anticipaciones, expectativas y predicciones. Refiriéndonos primeramente a las predicciones habremos de decir que en función del tipo de Empresa serán considerados a corto, mediano o largo plazo, con períodos de tiempo que correspondan a cada situación, aunque la mayoría de las veces se considerará como plan a corto plazo aquel que comprenda un período de entre cinco y diez años.

Generalmente las predicciones dentro del área de recursos humanos se inician con los actuales programas de formación de personal o tablas de provisión de personal, que resumen el número de puestos dentro de la organización, los nombres de los mismos y el número de candidatos para cada caso; presumiblemente los nombres de los puestos están ligados a sus descripciones, señalando sus especificaciones y deberes, de una manera ponderada que a su vez señale el mínimo de puntuación requerida.

Los métodos para predecir sucesos futuros pueden ser tan variados como la capacidad profesional del que las realice; dentro de los métodos más comunes podemos señalar:

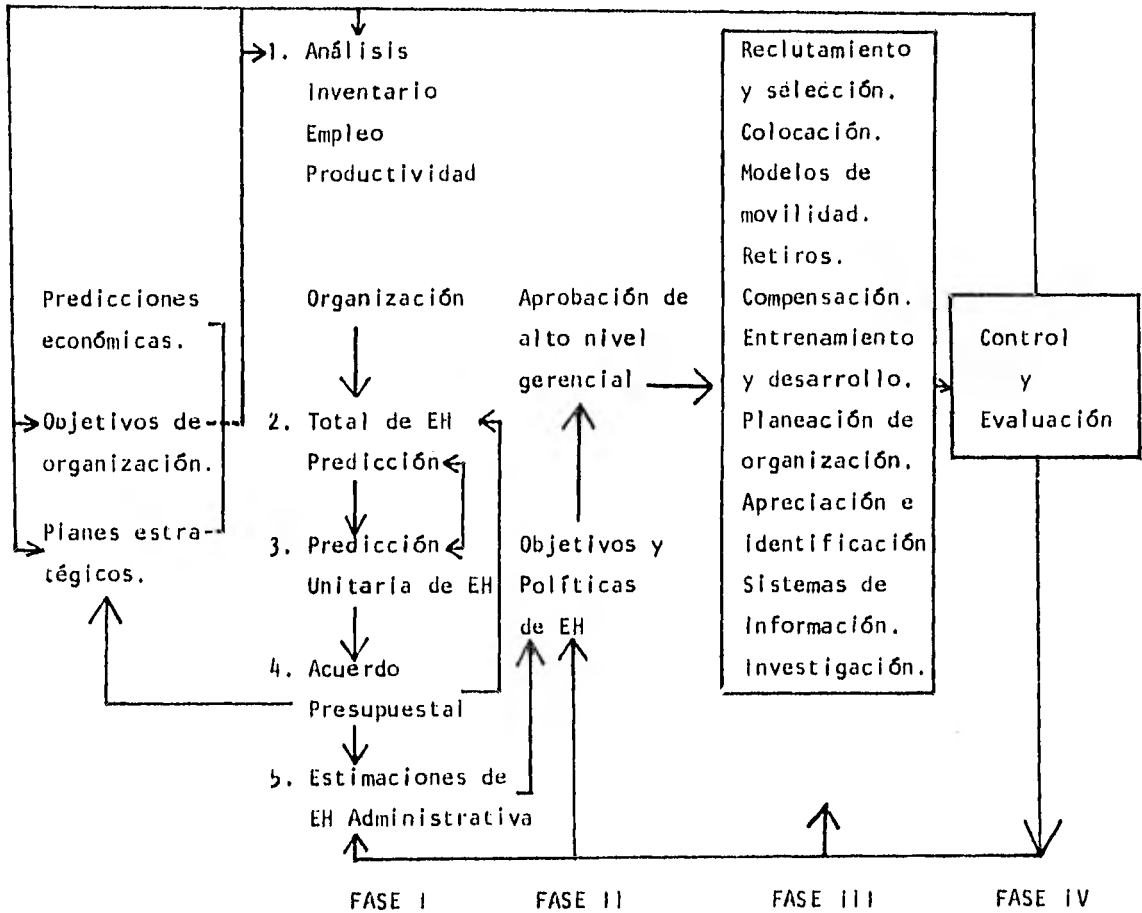
- Cuantificación
- Análisis estadísticos
- Modelos matemáticos
- Adivinanzas, y
- Opiniones

. . . algunas de ellas basadas en tendencias.

La planeación de reemplazos cuando se dirige a personal administrativo generalmente implica predicciones relativamente sencillas, ya -

que busca establecer dichas necesidades, suponiendo solo cambios menores en los puestos; no así las predicciones de los requerimientos futuros para trabajadores especializados que implica consideraciones tanto de calidad, como de cantidad.

Eric W. Vetter describe el proceso de planeación de recursos humanos en detalles, enfatizando la importancia de medir los requerimientos en prospecto, así como el predecir, controlar y evaluar sus actividades; lo podemos señalar en la siguiente tabla.



En la administración de recursos humanos, la tendencia de las características y carreras de los trabajadores puede tener un impacto muy importante sobre el reclutamiento, selección, entrenamiento o compensación del mismo.

A continuación señalaremos un formato personal para predecir las tendencias en la administración de personal/relaciones industriales/administración de energía humana.

DIRECCIONES: USE UNA FLECHA (↔ ↘ ↗) PARA INDICAR LA DIRECCION GENERAL QUE USTED PREDICE PARA LOS SIGUIENTES CINCO AÑOS:

Dirección

1. Tendencias relacionadas con los trabajadores y las carreras de los trabajadores

1. Número de personas en la fuerza de trabajo.
2. Proporción de varones en la fuerza de trabajo.
3. Edad promedio de los miembros de la fuerza de trabajo.
4. Nivel de educación promedio de los miembros.
5. Proporción de empleados (contra patrones y trabajadores libres)
6. Proporción de trabajadores libres.
7. Nivel promedio de habilidad.
8. Productividad promedio en horas/hombre.
9. Nivel de sueldos y salarios reales (poder de compra).
10. Proporciones en la nómina pública.
11. Movilidad del trabajador, o sea posibilidad de cambiar de trabajo.
12. Proporción de desempleados y de personas buscando trabajo.

II. Tendencias en la Organización y Administración

A. En las Empresas y en las Dependencias Gubernamentales.

1. Tamaño promedio de negocios y dependencias.
2. Proporción de ejecutivos.
3. Proporción de gerentes intermedios.
4. Niveles de supervisión y administración.
5. Efectividad de las comunicaciones organizacionales.
6. Centralización de autoridad y de formulación de políticas.
7. Oportunidades para toma de decisiones por parte de los empleados.

-
-
-
8. Competencia especializada de los administradores.
 9. Movilidad de administradores, posibilidad de cambiar de empresa.
 10. Provisión de "credenciales" para administradores (certificados licencias).

B. En los Sindicatos y la Negociación Colectiva.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
1. Aceptación y apoyo público a la negociación colectiva.
 2. Miembros de sindicatos, como proporción a la fuerza de trabajo.
 3. Negociación colectiva de trabajadores de oficina.
 4. Negociación colectiva de empleados de gobierno.
 5. Negociación colectiva de administradores.
 6. Proporción de los miembros de todos los sindicatos afiliados a la AFL-CIO.
 7. Interés sindical acerca de la seguridad en el trabajo.
 8. Sindicatos revolucionarios-radicales.
 9. Influencia sindical en la política.
 10. Negociación de las empresas a través de asociaciones patronales.
 11. Contratos de trabajo a largo plazo (3-5 años).
 12. Pactos de "ayuda mutua" entre patronos (como en las líneas aéreas, periódicos).

III. Tendencias en el papel del gobierno.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
1. Reglamentación de salarios, incluyendo "guías" y salarios mínimos.
 2. Reglamentación de horarios de trabajo.
 3. Reglamentación de los sindicatos en la negociación colectiva.
 4. Reglamentación para los patronos en la negociación colectiva.
 5. Niveles de beneficios públicos - desempleo, pensiones, etc.
 6. Participación del gobierno en las negociaciones.
 7. Requerimiento de arbitraje obligatorio.
 8. Apoyo y dirección en el entrenamiento y reentrenamiento de los trabajadores.
 9. Ayuda en guía vocacional y para encontrar trabajo.
 10. Uso de programas de desarrollo administrativo en los servicios públicos.

IV. Tendencias en las Prácticas, Programas y Técnicas

-
-
-
-
-
-
-
-
1. Duración de la semana de trabajo.
 2. Otros empleos, además del principal.
 3. Cantidad de vacaciones pagadas y días festivos.
 4. Prestaciones de fin de semana para empleados.
 5. Prestaciones de fin de semana para administradores.
 6. Actividades políticas de los sindicatos.
 7. Actividades políticas de los empleados y administradores.
 8. Uso del arbitraje en la resolución de quejas.

9. Uso del arbitraje en los acuerdos contractuales.
10. Negociación colectiva en la industria.
11. Pruebas de selección para los empleados.
12. Pruebas de selección para los administradores.
13. Terceras partes neutrales en la negociación.
14. Programas de desarrollo administrativo-externos.
15. Programas de desarrollo administrativo-domésticos.
16. Calificación o apreciación formal del personal.
17. Encuestas sobre la moral de los empleados.
18. Planes de salarios incentivos, pago por pieza.
19. Coalición en las negociaciones colectivas.
20. Participación de utilidades.
21. Sistemas PERT, OR, LP, etc.
22. Promoción desde adentro.
23. Salarios para los trabajadores de producción.
24. Sueldos basados en experiencia y educación, curvas de madurez.
25. Ajustes de compra parcial por desplazamientos tecnológicos.
26. Participación de terceras partes en la negociación de contratos.

2. Podemos señalar que para poder realizar una programación adecuada, se debe empezar con el levantamiento de un inventario de las capacidades de nuestro personal.

La programación debe identificar las fuentes de reclutamiento y en la medida de las necesidades, ordenar el entrenamiento apropiado, a fin de lograr el desarrollo; esta función en sí, es el proceso que descubre, identifica, prepara y proporciona oportunamente los elementos necesarios para evitar desvíos en nuestros objetivos.

Se deberá aplicar tanto al personal existente como a los candidatos reclutados, tomando en cuenta las condiciones de empleo que afectan el reclutamiento y la retención, las políticas internas, etc., que propicien oportunidades para el autodesarrollo; así mismo, la programación deberá contemplar la actualización de objetivos, de necesidades y de fuentes, para cubrir los mismos, evitando caer en la osolesencia y en deterioro de los proyectos.

Avance de la planeación.-

Para medir el avance de los planes en la programación podemos contar con tres técnicas principalmente: PERT, CAMINO CRÍTICO y BALANCEO DE LINEAS, que explicaremos más adelante.

Dentro del seguimiento de la programación, algunas etapas pueden ser algo más que simples eventos o logros, pueden ser obstáculos y puntos de decisión; las técnicas que mencionamos son:

- PERT (Program Evaluation and Review Technique): expresada en términos de eventos, generalmente representados por círculos y actividades representadas por flechas,

Los eventos marcan las metas intermedias que provocarán la consecución de los objetivos y las actividades (medidas en términos de tiempo) nos indican el lapso requerido para cada proceso, expresado con las reglas TE, que significan TIEMPO ESPERADO Y/O ESTIMADO, por ejemplo:

2 ----- TE == 90 ----- 3

Los números 2 y 3 representan los eventos de inducción y capacitación, así como la flecha representa los procedimientos que han de seguirse en un tiempo esperado de 90 días.

Los eventos por consiguiente son la terminación de las actividades.

El sistema PERT hace evidentes las relaciones entre los eventos planeados; la planeación no es simplemente cuestión de sumar intervalos de tiempo de todas las actividades (ciertos eventos deben esperar la terminación de varias actividades), ya que algunos de estos eventos disparan varias actividades en lugar de un proceso sencillo.

La incidencia de dos o más actividades sobre un evento sencillo es conocida como "función o atadura" y cuando un evento sencillo incide en varias actividades es conocido como "rompimiento o despliegue",

La técnica PERT en sí, identifica los objetivos finales, los eventos esenciales intermedios, sus interrelaciones e interdependencias y estima el tiempo para cada actividad.

Normalmente el proceso de planeación se inicia con el objetivo final y trabaja hacia atrás hasta el punto de partida. El diseño total muestra los eventos que deben preceder a cada submeta y al objetivo final, las actividades que se requieren para llegar a cada evento y el tiempo esperado que se necesita para cada actividad.

El tiempo estimado se establece estadísticamente de la siguiente manera:

$$TE = \frac{TO + 4 TM + TP}{6}$$

TE = Tiempo estimado

TO = Tiempo óptimo

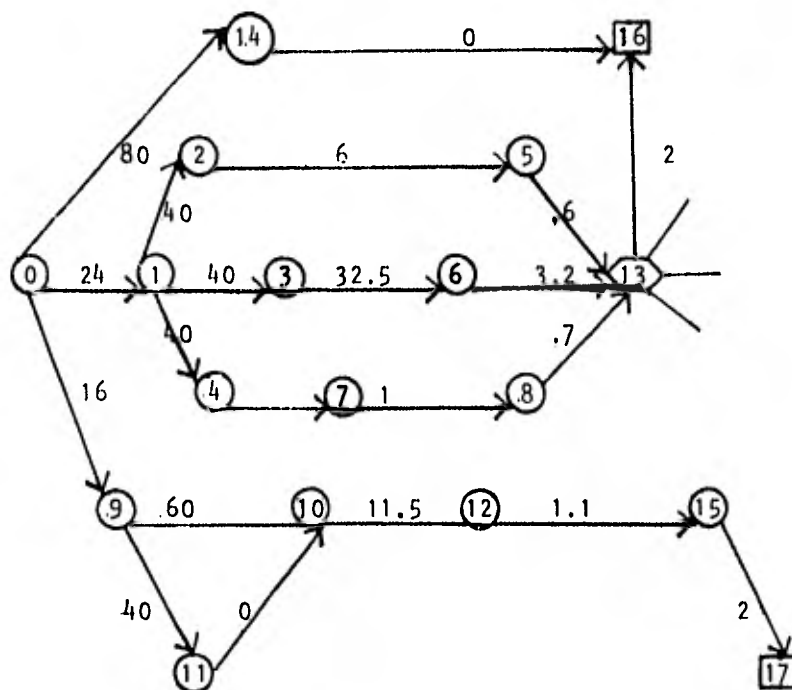
TM = Tiempo medio

TP = Tiempo pésimo

- TECNICA DEL CAMINO CRITICO: El diagrama PERT nos permite identificar el camino crítico que se requiere para terminar todas las submetas y lograr el objetivo, así como para facilitar la estimación de costos, - por lo tanto el camino crítico nos sirve para determinar tiempos y costos.

Las dos técnicas anteriores son combinadas y utilizadas frecuentemente en la planeación de recursos humanos, ya que pueden ayudar a definir los pasos esenciales que deberán darse hacia los diferentes objetivos relacionados con dichos recursos. Esta combinación de ambas técnicas, conocida también como "PERT/CPM", puede sugerir las fechas de iniciación así como ayudar a identificar los costos potenciales cuando son necesarios los programas de emergencia; en otras palabras, esta técnica combinada pone en estado de alerta a los administradores con respecto al significado crítico de una identificación

oportuna del potencial de planeación, anticipando el reclutamiento de trabajadores altamente especializados.



- BALANCEO DE LINEA: Es una técnica administrativa que se utiliza para la solución de problemas de asignación de eventos para dos o más actividades que deben programarse simultáneamente y desarrollando cada una su función específica.

La dificultad consiste en conocer la capacidad real de los recursos humanos y técnicos con que se cuentan, a fin de que la asignación sea óptima dejando de provocar demoras.

Ejemplo: Se tienen que elaborar veinte cartas primeramente y un informe "X" al mismo tiempo, si contamos con dos secretarías y sabemos que cada una de ellas es eficiente en mecanografía (A), y la otra en taquí

grafía (B); deducimos que (A) pasaría en mecanografía el informe "X" y (B) tomaría el dictado de las cartas. Como última parte (A) ayudaría a (B) en la mecanografía faltante.

2.2. LA PLANEACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS

Hoy en día todo el mundo habla libremente de objetivos, metas, estrategias y resultados, la planeación por objetivos se ha convertido en el tema de todos los especialistas (Asesores) ejecutivos o funcionarios, que pasan gran parte de su tiempo examinando y volviendo a examinar las técnicas y principios de esta etapa del proceso administrativo, esperando de ella fervientemente la resolución de todos sus problemas.

Deberá entenderse que la planeación no mostrará sus resultados de inmediato, sino que habrá de tomar su tiempo a fin de satisfacer los requisitos de una buena teoría y técnica administrativa.

De la capacidad para prever situaciones y analizar los acontecimientos presentes, dependerá el éxito de la planeación.

El presente tema pretende proponer una técnica que permita la correcta aplicación de la administración por objetivos en las organizaciones; - ahora bien, para evitar al máximo los fracasos que pudieran desestabilizar a las organizaciones en la implantación de la administración por objetivos, se deben llevar a cabo tres pasos primarios:

- Paso No. 1. Definir el propósito y misión de la Empresa: todas las organizaciones deben reflexionar sobre la interrogante de ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?.
- Paso No. 2. Establecer los objetivos: Definir los de cada área funcional, en relación con el objetivo global de la Empresa, mantenerlos funcionando en forma subordinada y equilibrada.
- Paso No. 3. Planear estratégicamente: Es decir, convertir -

los objetivos en estrategias, concentrando en éstas los recursos, porque no se tendrá ese plan hasta no haber asignado el personal y dinero necesario.

Concretamente podemos decir que este plan consiste en tomar ahora las decisiones oportunas que nos lleven al éxito de mañana, es el último paso de la planeación y del proceso de reflexión sobre la dirección que deberá seguir la Empresa.

A su vez, deberán cuidarse análogamente tres puntos:

- Punto No. 1. Rendimiento económico.
- Punto No. 2. Productividad del personal y eficacia.
- Punto No. 3. Beneficio común (Empresa-Comunidad-Medio Ambiente).

La mayoría de los planes se efectúan tomando como principal meta las máximas utilidades posibles, sin embargo, en la planeación por objetivos se recomienda comenzar con el costo de capital como principal meta, es decir, cuánto necesitamos para cubrir los riesgos originales y después cuánto necesitamos para cubrir los riesgos subsecuentes,

Una vez alcanzado el objetivo de una fase, se deben proponer metas y retos con un mayor grado de dificultad, motivando de esta manera al personal para no caer en la rutina.

Cuando no pueda enfrentarse a una persona con un reto dentro de sus funciones, deberá orientársele hacia otras actividades y funciones hasta el límite de su capacidad.

Entre las dificultades que enfrenta la planeación por objetivos desde el punto de vista social, se encuentra la de tener que conocer exactamente lo que se requiere de cada individuo, aislada y colectivamente en bien de la organización, además y desde otro ángulo, lograr que cada uno de los objetivos se sucedan con las prioridades marcadas o simultáneamente, para de esa manera iniciar la retroalimentación.

Una vez concluidos los primeros círculos, podremos definir patrones o estándares que funcionen como indicadores para determinar el grado de eficacia obtenido, siempre entendiendo que los planes no deberán tomarse como una camisa de fuerza, sino con base en la retroalimentación, poder corregir a tiempo en función de la realidad que constantemente sufre modificaciones, haciendo partícipes de las metas globales a cada trabajador que intervenga en los procesos y explicándole qué es lo que se espera de él, en qué tiempo y enfrentándolo de una manera amplia a su presente y futuro.

Se deberá entender que existe una planeación a corto y otra a largo plazo, en donde en la primera se verán casi exclusivamente los esfuerzos y en la segunda se obtendrán los resultados.

Dentro de la planeación común, se aplica normalmente una supervisión de tipo directo, no así en la planeación por objetivos en donde ésta es mínima y de tipo indirecto.

Como medida recomendable en la planeación por objetivos, la organización deberá plantearse los siguientes cuestionamientos:

- ¿El objetivo que buscamos está siendo llevado a cabo por la cantidad correcta y el tipo adecuado de personas?
- ¿Estamos utilizando bien a nuestra gente?
- ¿Tenemos a la gente adecuada para cubrir nuestras necesidades?

Con el fin de mejorar la objetividad de los planes de provisión de recursos humanos, algunas compañías están generando listas de computación para determinar el complemento de personal que requerirán, incluyendo los movimientos, "desgastes" y adquisiciones del exterior.

Deberá procurarse que independientemente de los niveles jerárquicos existentes, se lleven a su terminación los proyectos, es decir, que és-

tos sean institucionales y no personales, debiendo en un momento dado, ajustar al empleado con el plan y no al proyecto con el individuo.

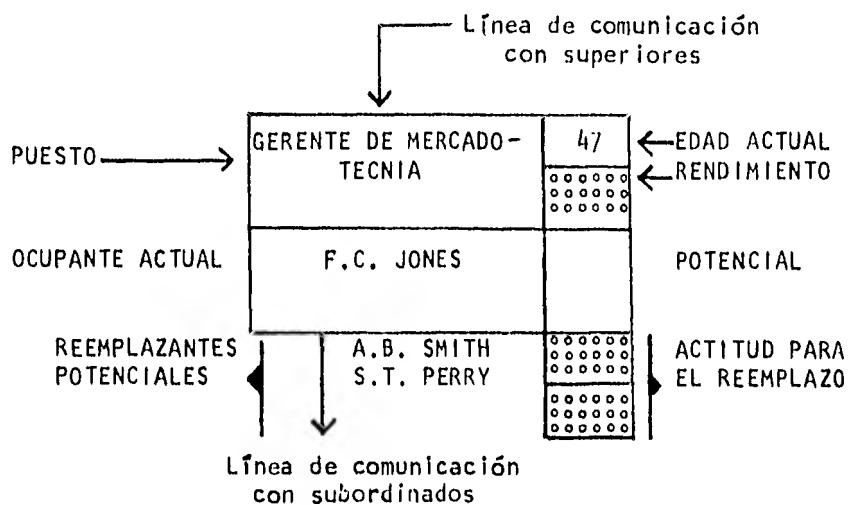
La identificación con los objetivos de la Empresa propiciará que exista una continuidad en las actividades hasta llevarlas a su mejor realización; en este momento la organización deberá cuestionarse sobre si existe o no la cantidad de reservas calificadas que demandan nuestros objetivos en sus puestos claves.

Tradicionalmente esta incógnita ha sido contestada a través de organigramas de reemplazo, identificando posibles sucesores para los niveles ejecutivos claves; más adelante se hará una descripción más detallada de éstos, pero por el momento baste mencionar que entre sus cualidades están la de contener datos como: evaluaciones, descripciones y otros de tipo personal como: la edad, sexo, antigüedad en el puesto, etc.


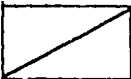

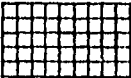
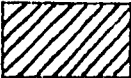
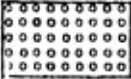
2.3. ORGANIGRAMAS DE REEMPLAZO

El organigrama de reemplazo es una modalidad de los organigramas generales de las Empresas o Instituciones, nos permite determinar no sólo los puestos y sus responsables, sino a sus posibles suplentes.

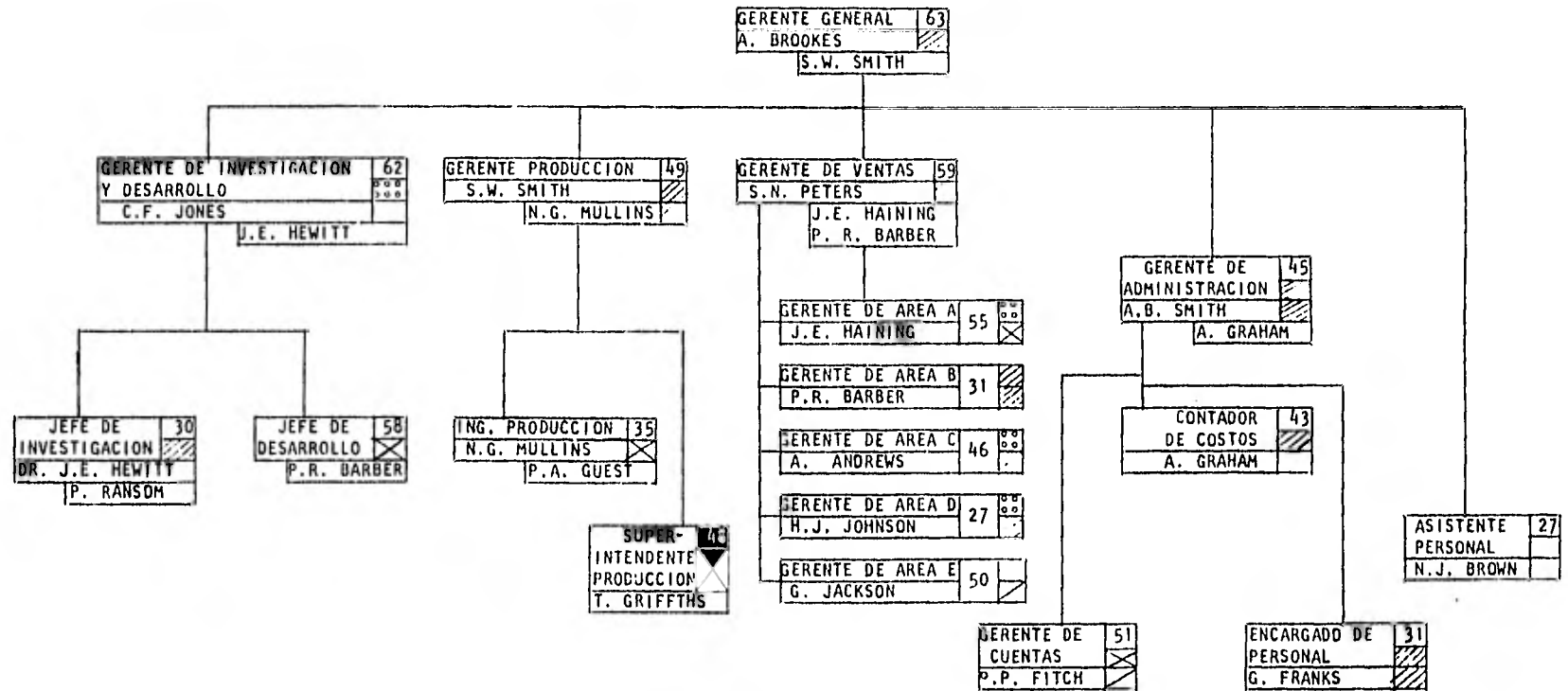
Podemos calificar a esos suplentes de acuerdo a su rendimiento, mismo que nos permite establecer la proximidad para ocupar "X" puesto vacante, calculándose con base en los análisis y valuaciones de puestos, así como en la calificación de méritos. Existen dentro de la gama de calificaciones para posibles suplentes desde el "rechazado", el "poco recomendable", el "muy recomendable", hasta el que pueda ocupar el cargo de inmediato o "apto." Mac. Beth, autor norteamericano presenta la siguiente tabla o escala de calificaciones y un ejemplo de como pudieran integrarse en un organigrama general;



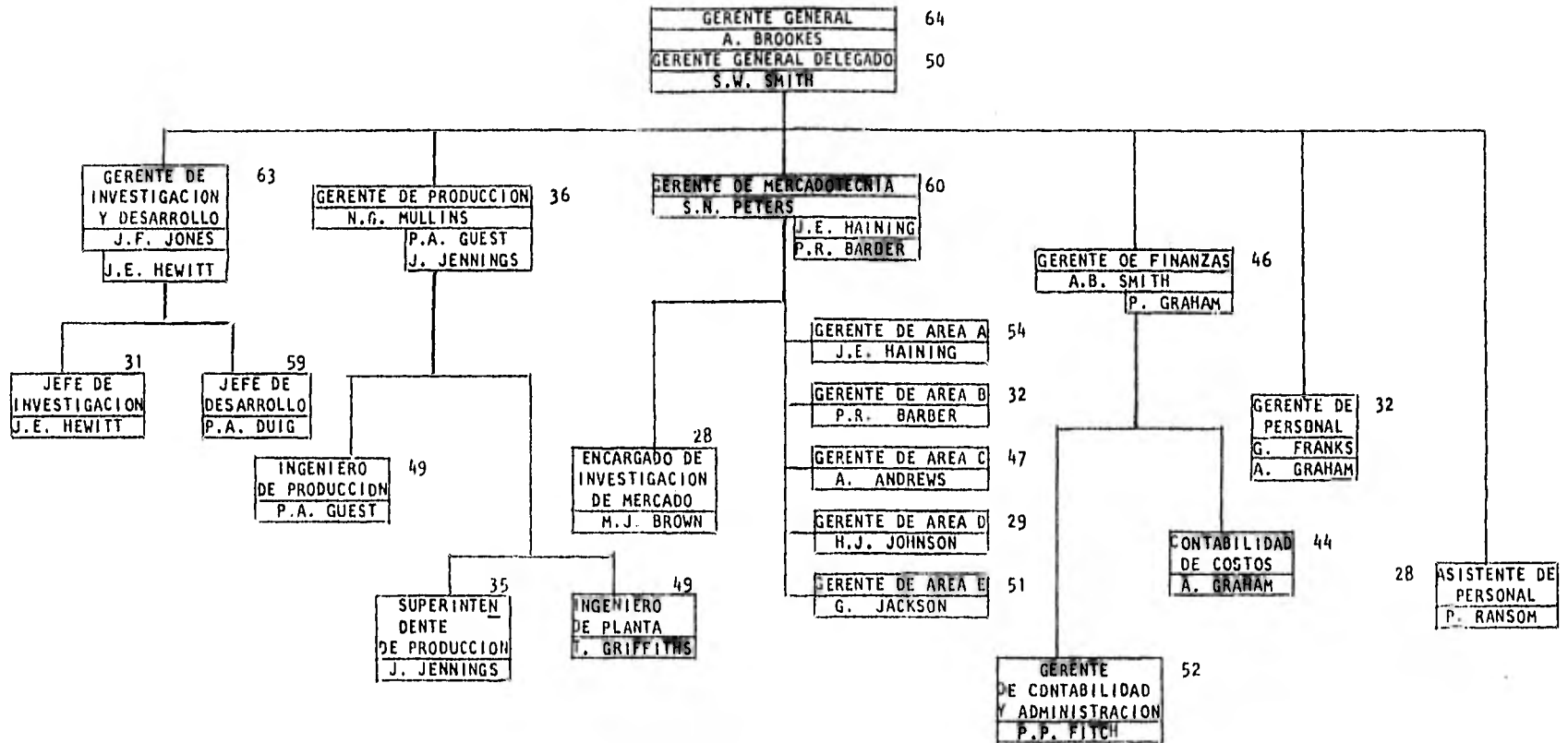
CLAVE DE VALUACION PARA ORGANIGRAMAS

RENDIMIENTO	POTENCIAL
 NO ACEPTABLE	SIN POTENCIAL ADICIONAL
 BAJO DE PROMEDIO	SIN POTENCIAL INMEDIATO
 PROMEDIO	LISTO PARA PROMOCION EN 5 AÑOS
 SOBRE EL PROMEDIO	LISTO PARA PROMOCION EN 3 AÑOS
 SOBRESALIENTE	LISTO PARA PROMOCION EN 1 AÑO
 EXCEPCIONAL	LISTO PARA PROMOCION DE INMEDIATO

LA POSICION ACTUAL - AUDITORIA DE GERENCIA



PRONOSTICO DE LA POSICION A UN AÑO



2.4. PRESUPUESTOS

"Es la expresión formal de los planes, objetivos, políticas y metas, establecidos anticipadamente por la Administración en un enfoque global para la Empresa considerada como un todo y en uno individual para cada componente de la misma".

Podemos hablar de los presupuestos como una expresión de los planes de la Empresa respecto a la utilidad a alcanzar y la forma en que se va a obtener.

Para ejercer un buen control de los presupuestos, deberán haberse establecido primeramente los objetivos, las metas y políticas, dentro de una estructura de organización clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad, todo eso captado en un sistema de información generalmente de tipo contable y que nos proporcionará la información más relevante, consistente y oportuna.

En la mayoría de los casos los presupuestos son elaborados para períodos anuales, conteniendo reportes que comprendan intervalos regulares mensuales, a través de los cuales se mide el avance de cada área de responsabilidad a cargo de cada Ejecutivo y que nos permiten detectar generalmente a tiempo las desviaciones y corregir los rumbos hacia el objetivo original.

Podemos mencionar como características de un modelo de reporte las siguientes:

- Estar completos.- La omisión del registro de operaciones puede conducir a un resultado incorrecto, provocando malas decisiones en los ejecutivos.
- Ser precisos.- Aún cuando en las grandes organizaciones son generados en forma electrónica, existirán Empresas en donde aún sean -

elaborados en forma manual, en este caso se deberá tener especial cuidado de no cometer errores aritméticos.

- Ser oportunos.- Un reporte para "X" período deberá expedirse tan pronto como haya acabado el mismo, para que de esta manera puedan ser tomadas las decisiones directivas o correctivas con la mayor oportunidad.

Cualquiera que sea la información que recibimos y su fuente, ésta deberá ser evaluada en cuanto a su repercusión sobre nuestros planes o resultados. La preocupación clave será la de determinar el curso de acción recomendable a la luz de las nuevas que se han recibido.

A continuación mencionaremos algunas de las ventajas y limitaciones de la aplicación de los presupuestos:

- Ventajas.

1. Obliga a tomar en consideración las políticas básicas de la Empresa.
2. Fija las responsabilidades de los diferentes elementos que intervienen en la Organización.
3. Fija metas definidas, obligando a todos los miembros de la Organización a participar en el establecimiento de las mismas en forma coordinada y armónica.
4. Obliga a la administración a planear el uso más económico de sus recursos.
5. Permite conocer los grados de eficiencia en la realización de los objetivos alcanzados.
6. Obliga a la administración a analizarse periódicamente.

- Limitaciones.

1. Se basan en estimaciones y por lo tanto están sujetas a desvitaciones y rectificaciones.

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

- | | |
|--|--|
| <p>I. PLANEACION
Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con objetivos</p> | <p>1. Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.</p> |
| <p>II. ORGANIZACION
Estructuración técnica entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad.</p> | <p>2. Adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.</p> |
| <p>III. COORDINACION
Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.</p> | <p>3. Compaginación estrecha coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos.</p> |
| <p>IV. CONTROL
Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.</p> | <p>4. Comparación entre lo presupuestado y los resultados habidos.</p> |
| <p>V. DIRECCION
Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.</p> | <p>5. Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto.</p> |

CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

I. En cuanto a su formulación

1. Adaptación al tipo de empresa
2.
 - . Planeación.- Hacia un objetivo definido.
 - . Coordinación
 - . Control

De funciones

- a) Seccionar en tantas partes, como responsables en función haya en la empresa, - con autoridad precisa e individual de - los interesados en el control y cumpli- miento del presupuesto, de tal forma, - que cada área de responsabiilidad debe - estar controlada por un presupuesto es- pecífico.
- b) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fa cilmente comprobables, con el fin de com pararlos con lo operado, determinar y ana lizar las variaciones.
- c) No deja oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- d) Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

II. En cuanto a su presentación

1. De acuerdo con normas contables y económicas.

III. En cuanto a su aplicación

1. Elasticidad
2. Criterio

Flexibilidad

2. La ejecución del plan presupuestal no opera automáticamente.
3. Requieren trabajo adicional de oficina, que a su vez incrementa los costos.
4. Requieren de tiempo para ponerlos en práctica y los resultados no son inmediatos.

2.4.1. COSTO DE SELECCION

Hemos querido referir el siguiente tema a los Costos de Selección en que incurren las empresas al tratar de elegir a sus candidatos de una manera más profesional, ya que la buena o mala decisión que se tome al inclinarse por uno u otro candidato, depende de la información que poseamos de ellos, puesto que si dicha información es completa y objetiva estaremos más cerca de tomar una buena decisión.

Existen cinco etapas dentro del proceso de selección de los candidatos, las cuales son:

- A) Entrevista Previa
- B) Entrevista Formal
- C) Exámenes y Entrevista Psicotécnica.
- D) Investigación Socio Económica
- E) Exámenes Médicos

Resulta obvio que estas cinco etapas nos provocan costos, los cuales pueden ser tomados en consideración desde dos puntos de vista:

Alternativa 1: Costos Variables: Son aquellos que el organismo no tenía presupuestados, que se presentan en forma inesperada y que requieren de una solución inmediata para mantener el buen funcionamiento de dicho organismo.

Ejemplo: Las empresas experimentan con cierta frecuencia rotación de su personal, en puestos claves o no; el Costo de Selección de su personal, en puestos claves o no; el Costo de Selección

EN VIGOR A PARTIR DE MAYO DE 1982.
A CONTINUACION EXPONEMOS UN CUADRO DE LAS
TARIFAS DE SERVICIO

EL CARGO POR LOS SERVICIOS PRESTADOS SE HARA SEGUN EL SUELDO MENSUAL DE LAS PERSONAS QUE SEAN CONTRATADAS POR LA EMPRESA.

<u>SUELDO</u>	<u>\$ CARGO POR CONTRATADO</u>
MENOR A 12,000	10,000
12,001 A 20,000	20,000
20,001 A 30,000	30,000
30,001 A 60,000	10% DEL INGRESO ANUAL (BASE 12 MESES)
60,001 A 80,000	15% " " " " " "
80,001 A 110,000	20% " " " " " "
110,001 EN ADELANTE	25% " " " " " "

DICHO CARGO POR CONTRATADO CONTEMPLA LOS SIGUIENTES SERVICIOS PRESTADOS A LA EMPRESA: PRESENTACION DE 3 CANDI DATOS POR VACANTE (DENTRO DE LAS CARACTERISTICAS MARCADAS EN LA FORMA "REQUISICION DE PERSONAL")

SI NO SE REALIZA LA CONTRATACION O SI EXISTE ALGUN EXCEDENTE EN LA CANTIDAD DE SERVICIOS PRESTADOS CON RESPEC TO A LOS CONTENIDOS EN EL CARGO POR CONTRATADO, ESTOS SE COBRARAN SEGUN LA TARIFA DE SERVICIOS PARCIALES O ADICIONALES.

LA EVALUACION PSICOLOGICA DE CANDIDATOS SE COBRARA COMO SERVICIO ADICIONAL.

TARIFAS DE SERVICIOS PARCIALES O ADICIONALES

<u>SERVICIO</u>	<u>\$ COSTO POR SERVICIO</u>
PRESENTACION DE CANDIDATOS	
SUELDO MENSUAL A PAGAR	
MENOR A 12,000	5,000
12,001 A 20,000	8,000
20,001 A 30,000	10,000
30,001 A 60,000	12,000
60,001 A 80,000	15,000
80,001 A 110,000	18,000
110,001 EN ADELANTE	20,000

<u>SERVICIO</u>	<u>\$ COSTO POR SERVICIO</u>	
INFORMACION DE UN REGISTRO	5,000	
EVALUACION PSICOLOGICA DE CANDIDATOS		
EJECUTIVOS	20,000	(BATERIA Y CLEAVER)
PROFESIONISTAS	18,000	(BATERIA Y CLEAVER)
SUPERVISORES	15,000	(BATERIA Y CLEAVER)
AUXILIARES, TECNICOS Y SECRETARIAS	12,000	
OBREROS Y PERSONAL DE SERVICIO	5,000	A 10,000
CLEAVER (INDEPENDIENTE)	5,000	

EL CARGO POR CANDIDATOS PRESENTADOS SE HARA EN BASE A LA MEDIA DEL SUELDO MINIMO MAXIMO MENSUAL QUE SE PRETENDE OFRECER. LOS EXPEDIENTES SE FACILITAN POR UN PERIODO MAXIMO DE 20 DIAS HABILES.

LOS GASTOS PROPIOS DEL CANDIDATO (S) ESPECIFICO (S) SE HARAN EN FORMA DIRECTA A LA EMPRESA SOLICITANTE (VIAJES, ATENCIONES ESPECIALES, LARGAS DISTANCIAS, ETC.)

LOS SERVICIOS NO INCLUIDOS EN EL PRESENTE SISTEMA, SE NEGOCIARAN SEGUN EL CASO.

ción en este caso se refiere a que tenemos que recurrir a algunas empresas de asesoría en Recursos Humanos o Agencias de Colocaciones.

Estas empresas cobran precisamente por proporcionar el servicio de Reclutamiento y Selección de candidatos y dicho cobro nos representa a nosotros un Costo Variable.

Las tarifas establecidas para estos cobros fluctúan dependiendo el tipo de personal que se desea contratar. (Ver cuadro 1).

Alternativa 2: Costo Fijo: Es aquel que se encuentra presupuestado realizar en un tiempo establecido y que no fluctúa durante dicho período.

Ejemplo: Si la rotación que experimenta un organismo es continua es conveniente contratar una persona que se encargue del Reclutamiento y la Selección de candidatos para nuestras vacantes mismo que percibirá un sueldo establecido.

2.4.2. NIVEL DE COMPETENCIA EN EL MERCADO

Toda organización se desenvuelve en el ámbito social y busca participación logrando objetivos que se propone de antemano. Esto conduce a conceptualizar la interrelación que existe entre el individuo que incluye - en la organización y ésta que se dinamiza en el contexto social. Ambos se apoyan para lograr objetivos; sin embargo, existen niveles de adaptación y en este sentido el trabajo como esfuerzo dirigido a la realización de un objetivo se adapta al contexto en donde la organización se desarrolló necesitando ser medido, controlado y evaluado, en función de su papel con el organismo social para así, conocer su contribución al trabajo.

En forma casi invariable, la valuación de puestos es parte de un programa de sueldos y salarios, cuyo objetivo básico en este sentido es el de establecer una relación interna equitativa de sueldos. Dentro de las negociaciones colectivas los dirigentes de las organizaciones y sus empleados, recurren con frecuencia para fijar sus posiciones, a comparaciones con los sueldos existentes en otras organizaciones.

Se recurre a tales comparaciones, ya sea con objeto de garantizar el mismo salario a trabajos aproximadamente iguales o equivalentes - según ciertas normas, o bien para mantener o establecer sus diferencias en las remuneraciones que se consideren justificadas.

La técnica de valuación de puestos encuentra su aplicación cuando se trata de resolver los problemas de equidad relativa que plantea la determinación de salarios, esto facilita la justa remuneración para cada empleado tomando en cuenta sus características personales, así como las características del puesto.

Es importante destacar que cualquier organización requiere contar con una política de sueldos y salarios que le permita tener una competitividad determinada. Tenemos que hay ciertas empresas que tienen sueldos y salarios muy superiores a los que hay en el mercado permitiéndoles tener una posición más ventajosa ya que cuentan con personal mejor preparado y provocando una rotación de personal, siendo lo contrario en aquellas empresas donde los sueldos son inferiores al mercado, teniendo como repercusión a empleados con un nivel bajo de preparación y existiendo una rotación de personal muy alta.

CAPITULO 3. TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Existen diferentes técnicas para reclutar y seleccionar personal en función de las características de cada Empresa; sus recursos, necesidades y giro de la misma, habrán de determinar aquellas que deban utilizarse en cada caso.

Proveer a la Organización - del mejor elemento humano y seleccionar de entre ellos al candidato idóneo que cubra los requerimientos de las descripciones de puestos, con una batería de pruebas psicológicas, psicotécnicas, entrevistas, etc., será el objetivo a alcanzar en una buena administración de recursos humanos.

Mencionaremos en el transcurso de este capítulo las fuentes internas y externas de reclutamiento, así como las técnicas más comunes de selección de personal.

3.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EJECUTIVO Y OPERATIVO.

PERSONAL EJECUTIVO.- Es aquel que dicta las políticas a seguir en las Organizaciones, determinando los pasos que deberán llevar a cabo aquellos que se encuentren incluidos en el concepto de personal operativo y analizando sus resultados con el fin de corregir las desviaciones con el plan original. Dependiendo de la magnitud de cada Empresa, serán denominados como: Jefes, Gerentes, Coordinadores, Directores, etc., y estos deberán mantener la coordinación en sus respectivas áreas.

Las Empresas enfrentan un serio problema al tratar de conseguir este elemento humano tan importante, atribuible entre otros a los siguientes factores:

- a) Una deficiente estructura educacional.
- b) Incipientes programas de capacitación.
- c) Altos índices de rotación.

- a) Nuestro sistema académico adolece de una eficiente planeación vocacional, es decir, de orientar las inquietudes estudiantiles hacia áreas técnicas, científicas y humanísticas, que se encuentran desiertas en nuestros Centros de Educación Superior y en nuestras Universidades, por no conocer lo que constituye una variedad de especialidades, - no sólo en cuanto a su posibilidad de realización personal sino como respuestas a múltiples problemas de orden social. Ultimamente se ha tomado conciencia de esta deficiencia, - provocando el surgimiento de carreras nuevas que el crecimiento del País demanda con eminente premura para soportar su desarrollo con una base sólida y firme.
- b) En los últimos años se ha acentuado la preocupación por la casi nula capacitación a los trabajadores, misma que originaba el estancamiento de la Empresa y de su personal, no permitiendo que se escalaran niveles jerárquicos superiores por no cumplir con los más elementales requisitos. Dicha preocupación trajo la necesidad de elevar a precepto constitucional la reglamentación de la capacitación en México y de promover una serie de Organismos encargados de cubrir ese hueco.
- c) En las carreras de casi todas las personas, sean profesionales, técnicos, etc., llega el momento de cambiar de trabajo o al menos de contemplar la posibilidad de la superación en todos los aspectos, esto aunado a la gran demanda de elementos responsables que existe en las Empresas, propicia un muy alto índice de rotación.

El reclutamiento de personal ejecutivo se ha especializado de tal forma que se requiere de preparación y conocimiento profundo de las necesidades de cada Empresa, así como de la situación actual del mercado laboral.

Para captar el recurso humano ejecutivo contamos con fuentes - internas y externas, teniendo técnicas tan diversas como la calidad del perso-

nal que requerimos; así pues, trataremos de enunciar las más frecuentes y que por lógica proporcionan los mejores resultados:

Fuentes Internas:

- Propios empleados.- Es el concepto de poseer un reclutador en cada empleado, ya que éste se encargará de proponer nuestras vacantes a sus amigos y conocidos.
- Banco de datos.- Es el archivo de currícula que se ha podido captar a través de otras técnicas de reclutamiento y que se ha clasificado correctamente.
- Promociones, transferencias.- Es el concepto de planeación y previsión del desarrollo de recursos humanos.

Fuentes Externas:

- Periódicos.- Permite que sean anunciadas las vacantes en forma masiva, es uno de los medios más efectivos para reclutar personal ejecutivo, ya que a excepción de algunos periódicos especializados (en deportes, nota roja, etc.), es este tipo de personal el que dedica más - tiempo a leer el periódico y buscar más oportunidades.
- Reclutamiento directo (pirateo).- Consiste en acudir - directamente a donde se encuentra nuestro candidato, en función de un perfil determinado de "X" puesto.

Las cinco técnicas antes mencionadas son las más utilizadas para reclutar personal ejecutivo, ya que generalmente han proporcionado los resultados esperados al utilizarlas.

Si bien es cierto que resulta fácil reclutar todo un ejército de candidatos con aspiraciones ejecutivas, también resulta cierto que debemos llevar a cabo, mediante un plan definido de selección, una minuciosa entrevista, así como la aplicación de "tests" para conocer las características, capacidades y cualidades de los candidatos y sondear los motivos por los que se desea

cambiar su actual situación.

Los aspectos que deberán evaluarse principalmente en una entrevista previa de selección para personal ejecutivo, son los siguientes:

- 1) Seguridad en sí mismo.
- 2) Logros obtenidos en su vida profesional.
- 3) Interés por ingresar a la Organización.
- 4) La exageración que haga de su imagen.
- 5) El apoyo de tests psicológicos (matriz de selección).

Una vez seleccionados los candidatos viables a ocupar la vacante, se puede proceder a hacer un ofrecimiento concreto y a satisfacer el grupo de funciones sin titular, si ambas partes se encuentran de acuerdo.

PERSONAL OPERATIVO.- Es aquel que realiza las actividades prácticas necesarias para el cumplimiento de las decisiones emanadas de los ejecutivos, en este rubro quedan incluidos entre otros niveles: las secretarias, técnicos, empleados administrativos, obreros, etc.

Al igual que con el reclutamiento de personal ejecutivo, para el operativo podemos utilizar fuentes internas y externas; internamente por medio de cartelones colocados estratégicamente dentro de la Empresa para que los trabajadores lo comuniquen a sus amigos y conocidos, o bien usando entre otras posibilidades la cartera de candidatos.

Externamente podemos utilizar los siguientes medios: llamadas telefónicas (excluyendo a los obreros), anuncios en radio, revistas, periódicos, intercambios entre Empresas, Agencias de Colocación, etc.

En el proceso de selección y para que éste sea más confiable, se deben realizar ciertos exámenes psicológicos de acuerdo al nivel del candidato que estemos seleccionando, acompañados con una entrevista.

En la matriz de selección que aparece a continuación, mostraremos los distintos tipos de exámenes aplicables a los diferentes niveles:

MATRIZ DE SELECCION

	SECRETARIAL	TECNICO	ADMINISTRATIVO	OBRERO	EJECUTIVO
ARMY BETA	X	X	X	X	X
RAVEN	X		X		X
DOMINO	X		X		X
PERCEPCION	X		X		X
MEMORIA	X		X		X
NUMEROS	X		X		X
MECANOGRAFIA	X				
ORTOGRAFIA	X				
TAQUIGRAFIA	X				
A. REY		X		X	X
TURSTON		X		X	
RAZONAMIENTO		X			
WAIS	X	X	X		X
AUTOBIOGRAFIA			X		X
FAIRO			X		X
HABILIDAD MECANICA		X			

En esta matriz podemos observar los exámenes que son aplicados en los diferentes niveles, cada uno de estos exámenes miden:

En estos exámenes podemos medir el coeficiente intelectual, la rapidez, precisión, destreza y la personalidad de los candidatos.

ARMY BETA
RAVEN
WAIS
FAIRO
AUTOBIOGRAFIA

En estos exámenes no existe una definición puesto que su nombre nos dice todo.

PERCEPCION
MEMORIA
NUMEROS
RAZONAMIENTO

Este exámen mide la habilidad con
creta, abstracta y parte de su in
teligencia.

} DOMINO

Podemos medir la destreza, rapidez,
metodología y habilidad.

} A. REY

En este exámen podemos medir la -
personalidad en vigor, la toma de
decisiones, introversión y la extro
versión.

} TURSTON

En estos exámenes podemos observar
la habilidad manual a un nivel se-
cretarial.

} MECANOGRAFIA
} ORTOGRAFIA
} TAQUIGRAFIA

3.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNAS Y EXTERNAS

Podemos considerar dos grandes fuentes para reclutar personal en las Empresas, las internas y las externas, siendo utilizadas en función de las necesidades y políticas de cada Organización; a continuación habremos de enumerar algunas de ellas:

Fuentes Internas

- Promociones
- Bolsa de Trabajo.

Fuentes Externas

- Referencias o recomendaciones de empleados de la misma, o de otras Empresas.
- Reclutamiento directo (pirateo).
- Candidatos espontáneos.
- Anuncios en periódicos.
- Folletos de la Empresa o volanteo.
- Reclutamiento institucional.
- Bolsas de trabajo de Asociaciones o Cámaras Empresariales.
- Prácticas profesionales.

Fuentes Internas

- Promociones.- Se presentará este caso cuando un trabajador de la misma Empresa cubra los requisitos de un puesto superior y sea promovido al mismo, generando a su vez otra vacante.

- Bolsa de Trabajo.- Será una fuente muy conveniente cuando se actualice constantemente y contenga los perfiles y estudios de solicitantes que reúnan los requisitos del puesto vacante.

Fuentes Externas

- Referencias o recomendaciones de empleados de la misma, o de otras Empresas.- Es un recurso legítimo de allegarse personal, normalmente utilizado en áreas pequeñas de la Organización por la cierta familiaridad que se presenta.

- Reclutamiento directo (pirateo).- Se presenta en aquellos casos en los que el reclutador contacta al titular de un puesto específico en otra Empresa, ya sea a base de terceros, telefonemas, etc. y le incita a abandonar su puesto con ofrecimientos de mejor sueldo, prestigio de la Organización, mayores prestaciones, etc., cabe decir que es considerado como poco ético a pesar de su gran frecuencia.

- Candidatos espontáneos.- Como su nombre lo indica, son aquellos que se presentan a las Empresas de manera súbita, atraídos por la imagen organizacional, por algún rumor, etc. y que a no ser que encuadren en una vacante existente en el momento, habrán de enriquecer la Bolsa de Trabajo.

- Anuncios en periódicos.- Este medio de reclutamiento es el más empleado y efectivo en sus resultados, señalaremos a continuación los principales tipos de anuncios que encontramos:

- 1) Anuncio Ciego.- Caracterizado por no tener el nombre de la empresa, provocando la posibilidad de que la persona interesada trabaje dentro de la misma.
- 2) Anuncio Desplegado.- A diferencia del anterior que generalmente es colocado en secciones clasificadas, se localizará en lugares estratégicos, con el fin de llamar aún más la atención de los interesados.

- Folletos de la Empresa o volanteo - Algunas Empresas los editan o distribuyen, señalando las posibilidades de empleo en la misma, sus actividades y datos genéricos.

- Reclutamiento Institucional.- Dirigido a escuelas o a Empresas, siendo en este último caso, característica de los grupos de Organizaciones que poseen Bolsa de Trabajo y que intercambian boletines sobre puestos vacantes, a fin de ser cubiertos preferentemente entre ellas mismas.

- Bolsas de Trabajo de Asociaciones o Cámaras Empresariales.- Suelen ser de gran utilidad, ya que en muchos de los casos tienen servicios gratuitos, editando a su vez un boletín semanal o quincenal, con el resumen de la currícula de aquellos solicitantes, señalando además el sueldo que desean, su nivel escolar, etc.

- Prácticas Profesionales.- Generalmente dirigidas al Sector Público, tienen como objeto el abastecer a los Organismos del recurso humano a bajos costos con justificaciones de tipo social.

3.3. LA SELECCION DE CANDIDATOS

Toda Empresa se debe preocupar por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores; pero no todas advierten que esto sólo se logra mediante una correcta selección de personal.

El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus aptitudes se siente descontento, el que desempeña una labor que no está de acuerdo con sus merecimientos personales se siente víctima de una injusticia, y el que hace un trabajo incompatible con sus inclinaciones es presa del desaliento.

Para garantizar un nivel de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa, por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la Organización se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe, de tal manera que pueda desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus capacidades.

Cuando no existe el análisis de puestos, se dificulta la adecuación hombre-trabajador-hombre, la selección de personal es ineficiente y los programas de adiestramiento y desarrollo no cumplen su cometido.

Si bien el análisis de puestos se avoca al estudio de trabajo, considerando sus elementos constitutivos, definiéndolos concretamente y señalando los requisitos mínimos para la persona que lo ocupe, la selección científica de personal tiene que estudiar el otro elemento que interviene en la relación hombre-trabajo y que justamente es el hombre.

Las técnicas modernas de selección de personal procuran, mediante análisis científicos, imparciales y objetivos, encontrar la mejor correspondencia posible entre cada trabajador y la ocupación que se le señale.

Un trabajador cuya ineptitud no se ha determinado por no haberse contratado a través de un procedimiento de selección, convierte muchos gastos normales en pérdidas irremediables, siendo causa probable de riesgos profesionales, desperfectos en la maquinaria, reclamaciones por un despido que se hizo inevitable, tramitación de conflictos innecesarios, etc. Si no se trata de un caso aislado, sino de un mal sistema por el que se admite a los trabajadores sin una selección previa, el daño se traduce en una enfermedad grave y general que padecerá la Empresa.

Cuando una Empresa carece de técnicas adecuadas de selección de personal, aparecen síntomas que ponen en peligro su estabilidad, citemos sólo algunos ejemplos: excesiva rotación de personal, sensible aumento en los costos de adiestramiento, baja eficiencia en el trabajo y duplicidad de funciones.

La selección, como su nombre lo indica, consiste en escoger la persona adecuada al puesto, para lo cual debe pretender:

- a) Reunir datos acerca de la persona y del puesto.
- b) Medir dichos datos.
- d) Juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen sus deberes y obligaciones.

Todo el proceso de selección busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante, encontrando la relación en que esos rasgos personales del solicitante, sean lo más aproximados a los especificados por las descripciones y análisis del trabajo. Los nuevos empleados pues, deberán escogerse de aquellos que llenen dichas especificaciones.

La selección de personal es un proceso y con ello estamos acentuando, que para llevar a cabo una correcta y adecuada selección, es indispensable que ésta sea el resultado de llevar a efecto una serie de pasos ordenados cronológicamente y que sólo al fin de ellos pondrá en nuestro poder los datos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar el puesto.

Cabe señalar que no hay una secuencia estandarizada que pudiera considerarse apropiada para todos los tipos de empleados y vacantes; por tanto, para puestos gerenciales o supervisores, es necesaria una secuencia más complicada, pero que en última instancia, no se aparta de los lineamientos que a lo largo del presente trabajo comentamos.

No olvidemos que de los recursos humanos disponibles, más que de cualquier otro aspecto de la Organización, parten todas las posibilidades de eficiencia en producción, administración, volúmen de ventas y aún expansión de las Empresas. Puede decirse sin exageración, que una Organización es el retrato de sus miembros, siendo necesario así mismo, recordar que la gran mayoría de las habilidades y cualidades humanas no son apreciables a simple vista y que en la mayoría de los casos no guardan relación alguna con la apariencia, correspondiendo en estos casos la selección técnica del personal. Ello significa, insistimos, la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado - al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera, también será más útil a los propósitos de la Organización.

3.3.1. LA ENTREVISTA COMO SISTEMA DE SELECCION

La entrevista es probablemente la técnica más amplia y exten-

sa que se usa en la solución de problemas interpersonales, se aplica en la vida social, en los negocios, en la educación, en las relaciones familiares y - en el campo de la medicina; a pesar de ello, es una de las técnicas menos desarrolladas en el campo de las relaciones personales, debiéndose en parte a que todo el mundo siente que debe tener suficiente habilidad para conducir - una buena plática con el cliente o el trabajador y así poder obtener una buena ayuda para las partes interesadas.

El primer requisito para lograr una entrevista de selección - eficiente es aclarar con precisión los resultados que se desean con ella, es el principio del "objetivo", aplicable a toda actividad administrativa.

El entrevistador debe formularse y dar respuesta a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué cualidades y características nos interesa buscar en el candidato?
- 2) ¿Qué datos se necesita reconocér sobre su persona?

Desde un punto de vista general, buscando como objetivo de la entrevista el determinar hasta qué punto se cubren las especificaciones del - puesto, ésta debe pretender obtener información general de los individuos, proporcionar la respectiva al puesto y a la Empresa, e influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado para determinar la afinidad con la vacante a cubrir.

Características del entrevistador.

Aunque deberá entenderse antes que cualquier cosa, que no pueden darse recetas de cocina, podemos decir a ese respecto que:

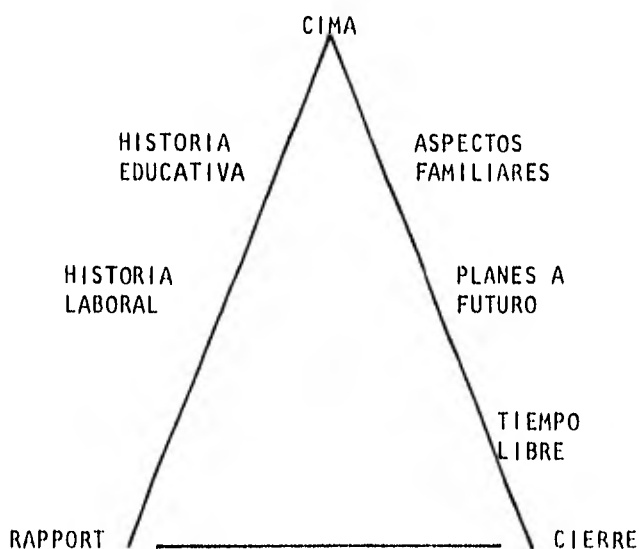
- La posición y experiencia del entrevistador son básicas para el éxito de la entrevista.
- Es recomendable un cociente intelectual superior al promedio para poder captar los detalles que el sujeto manifiesta.
- Ser buen observador y tener inteligencia lo suficiente aguda en el aspecto de la observación.

- Tener buen juicio crítico y capacidad de razonamiento.
- Debe examinar su propia ética y áreas de prejuicios para encontrar posibles orígenes de duda y conflicto de valores sobre las implicaciones éticas de su conducta.
- Debe tener honradez en su relación con seres humanos, ya que al hacer una entrevista se acepta la responsabilidad de aceptarla y compartirla con el entrevistado, o con la Empresa para la cual se trabaja.

La primera tarea del entrevistador es establecer la clase de atmósfera que él requiere para la entrevista, en realidad este proceso empieza con la reacción del solicitante a la apariencia de la oficina y la forma como es recibido. El entrevistador puede hacer mucho para influenciar estas reacciones, una actitud relajada, casual e informal, práctica, común y corriente, acomodar al solicitante; el vestido y lenguaje, los modales y el ambiente de la oficina, determinarán mucho el efecto producido en el solicitante, siendo fundamental que ésta sea privada.

Es preferible hacer la entrevista de cara a cara y preferentemente sin establecer barreras con el escritorio.

Fases de la entrevista.-



FASE NO. 1.- La introducción es probablemente la parte de la entrevista que requiere una mejor experiencia por parte del entrevistador, ya que los primeros minutos son de gran importancia, es el período en que el entrevistador de be "establecer contacto" y obtener la confianza del solicitante, semblanteándolo y tratando de que disminuya su ansiedad al hablar, comportándose tan natural como lo permitan las circunstancias.

No hay reglas fijas para ganarse la confianza y establecer contacto con el solicitante. Cada entrevistador debe hacerla a su manera, no hay substitutos para el saludo amistoso y el apretón de manos cordial en donde se puede notar la ansiedad y agresividad del individuo.

Es necesario lograr que el candidato se sienta cómodo, entre otras cosas el entrevistador invitará al solicitante a sentarse y a fumar si acostumbra hacerlo. El propio entrevistador deberá tener una postura suelta, descansada, de forma que inspire confianza.

El solicitante siempre llega a la entrevista con cierta tensión, siente que su futuro puede jugarse ahí y en consecuencia está ansioso de hacer y causar una buena impresión, buscando no dar información que a su juicio pue da ser desfavorable.

Después del saludo inicial, deberán seguir algunos minutos de plática informal, en cierto modo intrascendente, cuyo objeto es precisamente el de suavizar la tensión en que se encuentra el candidato y crear un clima de confianza.

Es necesario mantener y reforzar el Rapport durante toda la entrevista, pero quitarlo al final de ella.

Es aconsejable tomar notas sólo de datos objetivos, por ejemplo, de los que se refieren a la experiencia del candidato, nunca debe tomarse nota de la información de tipo enteramente personal o de la información abierta mente desfavorable; una vez que la entrevista ha terminado, el entrevistador deberá consignar por escrito los datos importantes que permitan tener una cl

ra idea de la personalidad del sujeto entrevistado.

Después de que el entrevistador ha obtenido una impresión de la persona que va a recibir y ha establecido el Rapport, está en condiciones de determinar su propio papel, si va a dar apoyo y estímulo a la persona, o presionarle para conocer su aguante y determinación. Puede ser que lo encamine a un interrogatorio donde pueda contestar sí o no, o bien a que desarrolle una idea; puede pedirle información de una manera ordenada o ir de un tema a otro, del presente al pasado, etc., lo que significa una adaptación continua por parte del individuo.

Una regla básica para cualquier tipo de entrevista es empezar con preguntas de índole general e ir poco a poco hacia las más concretas, los entrevistadores profesionales acostumbrados a obtener datos en las encuestas en opinión pública, han descubierto que encuentran menos resistencia a las preguntas de tipo personal e íntimo, si empiezan con preguntas generales sobre la experiencia del individuo, sus ocupaciones, etc.

Existen diferentes tipos de preguntas, a continuación las definiremos y ejemplificaremos:

Preguntas específicas: Es adecuado evitar las preguntas muy específicas al principio de la entrevista, ya que los candidatos muchas veces se han acostumbrado ya con determinado tipo de preguntas, que hacen los entrevistadores y la contesta con respuestas de "cajón". Si el entrevistador, por ejemplo, hace las preguntas usuales:

- ¿Cuál fue su último trabajo?
- ¿Qué razones tuvo para dejarlo?
- ¿Dónde trabajó antes de eso?

. . . el candidato se siente que si el entrevistador quiere saber algo más de él, lo preguntará, sin que el entrevistado tienda por sí mismo a dar algo que podría ser aparte. Preguntas que pueden ser mucho más reveladoras, son:

- De los trabajos que ha tenido, ¿cuál se considera que le ha brindado más oportunidades?
- ¿Qué fue lo que menos le gustaba de aquel trabajo?
- ¿Con qué clase de gente se entiende usted mejor para trabajar?

. . . estas preguntas están fuera de los caminos recorridos y es obvio que no se prestan a respuestas de rutina y están relacionadas con actitudes que tal vez el entrevistado no ha tratado de aclarar antes para sí.

Preguntas tendenciosas: Uno de los errores más comunes en las entrevistas sigue siendo el de la pregunta tendenciosa o pregunta guía. Las preguntas tendenciosas son aquellas que están construidas en tales términos que inviten a responder de cierto modo. Por ejemplo, el ejecutivo pregunta al candidato ¿cuál es su opinión acerca de los revoltosos líderes sindicales? es así, como se está presionando al entrevistado a dar una respuesta desfavorable sobre aquellos.

Preguntas abiertas: Se llama de esta manera a aquellas que quedan indefinidas, un ejemplo sería:

- "Dígame algo sobre sus años de Universidad"

. . . aunque esta pregunta dirige la atención del entrevistado a los años de estudio, le da libertad de completa de escoger cualquier tema que desee discutir; un individuo podría empezar a hablar acerca de su carrera atlética en la escuela, y un tercero podría enfatizar la vida social y de su fraternidad. Después de que el individuo ha hablado acerca de su vida de escuela, el entrevistador puede seguir con preguntas más específicas acerca de los puntos particulares que desee investigar.

Preguntas de alternativa positiva o negativa: Una de las ventajas de una pregunta bien formulada es la de abrir camino para poder obtener mayor información posteriormente. Por esta razón es bueno evitar preguntas que pueden ser respondidas simplemente con un sí o con un no; son preguntas de tipo "callejón sin salida". Compárense por ejemplo estas dos preguntas:

- ¿Está dando de sí todo lo que puede?

- ¿Cómo piensa que podría usted mejorar en el futuro?

Preguntas indirectas: Una de las técnicas a las que más frecuentemente se recurre es a las preguntas indirectas, ya que pueden hacer aflorar información del entrevistado que normalmente con preguntas directas no aparecería, por la natural resistencia. De este tipo de preguntas pondremos por ejemplo, las siguientes:

- ¿Quisiera usted explicarme ese punto con más detalle?
- ¿Cómo dice usted que sucedió tal cosa?

FASE NO. 2.- La cima o punto más alto de la entrevista, es aquella que aparece cuando el entrevistador ha obtenido datos suficientes para hacer su decisión, es cuando conviene preguntar las cuestiones más delicadas; es el tiempo para decidir si esta persona ha cumplido con los requisitos de la situación o si definitivamente ha fallado. De este punto en adelante corresponde a la siguiente fase de la entrevista y la decisión que se haga en la cima, será el factor que determinará la naturaleza del final.

En la selección del personal para la industria, el haber pasado esta fase con éxito no necesariamente asegura al individuo el empleo que busca ya que puede ser necesario que pasa algunas pruebas psicológicas, que tenga entrevistas con Jefes de otros Departamentos, o esperar los resultados de chequeos de referencias; sin embargo, el fallo en la entrevista debe ser suficiente para discontinuar el trámite del individuo sin dar la responsabilidad del rechazo a otros departamentos.

FASE NO. 3.- El cierre de la entrevista es una parte importante en muchos aspectos. Para simplificar el problema se puede dividir entre las personas aceptadas y las rechazadas; las personas que van a ser aceptadas deben recibir información clara sobre los requisitos, pagos y políticas de la Compañía, lo que le permitirá aceptar la oferta que se le haga, animándose a pasar el siguiente trámite en la Organización, si esto es necesario.

Las personas rechazadas deben tener un final decoroso, es de su-

ma importancia dejar al individuo con una buena impresión de la Empresa; el buen entrevistador tiene la facilidad de convencer al individuo de que busque su desenvolvimiento por otros medios y orientarlo hacia un campo más productivo; el individuo debe obtener algo por su tiempo y esfuerzo durante la entrevista y no sentir que fue una batalla o esfuerzo inútil, así el cierre de la entrevista debe ser paulatino, para que el sujeto no sienta que se le corta de golpe, sin embargo, al comenzar al cerrar, se debe ir orientando al entrevistado para que comprenda que la entrevista corre hacia el final.

En lo que se refiere a la presión del tiempo, los mejores entrevistadores pueden crear condiciones confortables y establecer "rapport" con la mayoría de los solicitantes de 15 a 20 minutos, después es posible seguir dentro de áreas con un interrogatorio más amenizante, como por ejemplo, pedir razones por las que cambia de trabajo, su salud, finanzas, relaciones maritales, etc.; por supuesto que existen entrevistas en las que las personas no se calman aún después de una hora.

En entrevistas que duren menos de media hora, debemos estar satisfechos en obtener aunque sea información superficial y hacer algunas observaciones superficiales también, pero que ayuden a determinar un acercamiento inicial, su porte, apariencia y comunicación oral.

3.3.2. TESTS PSICOLÓGICOS

La aplicación de los Tests Psicológicos en una Empresa ha traído beneficios positivos, no solamente para las empresas, sino también para los trabajadores, pues ha logrado incrementar la producción, abaratando el costo del producto, mejorando su calidad y evitando la rotación de personal en los mismos.

Los tests o exámenes psicológicos son parte importante para la selección de personal, con estos exámenes podemos obtener una información más amplia del candidato, permitiéndonos seleccionar al mejor elemento humano, entre un número determinado.

El psicólogo deberá seleccionar las pruebas que se debe

rán aplicar, ya que el puede valorar el material obtenible en el mercado, e incluso encontrar y desarrollar menos pruebas para satisfacer las necesidades de la empresa.

METODOS PSICOLOGICOS

Son los procedimientos utilizados por el psicólogo, para constatar los fenómenos psíquicos, este método comprende dos momentos que son:

- a) OBSERVACION.- Es uno de los más frecuentes y estudia dos rasgos de conducta que no son accesibles a los demás.

La observación psíquica es doble: interna y externa, la interna es la vuelta de la conciencia sobre sí mismo, El yo se desdobra en investigador e investigado, en otras palabras es el poner en contacto el sentido íntimo con modificaciones que se verifican en el yo.

La externa, esta observación se realiza esporádicamente y generalmente en condiciones especiales, tales como la selección de rasgos específicos.

La observación externa para que sea científica, debe llenar las siguientes condiciones: completa, amplificada y sin perjuicios.

- b) EXPERIMENTACION.- Es la descripción, clasificación e investigación de las leyes y condiciones de exis--tencia de hechos psíquicos. Se realiza en base a experimentos, prohibiendo toda especulación.

Como vemos en lo anterior la psicología estudia al hombre en su unidad psíquica y orgánica.

TEST MENTAL O INTELIGENCIA

Los tests mentales también son conocidos como "escala métrica de Inteligencia" permitiéndonos obtener con la suma de puntos alcanzados, lo que se conoce como edad cronológica; el coeficiente intelectual (que en Norteamérica es designado con las iniciales I.Q.) se logra dividiendo ésta entre la edad real.

Los tests mentales los podemos clasificar en diversas formas, pero de acuerdo a las características exteriores se distinguen en:

- a) Las pruebas de papel y lápiz donde el candidato deberá responder las preguntas que le formulen.
- b) Las pruebas de ejecución en donde el sujeto deberá efectuar trabajos de manipulación.

Los exámenes que podemos aplicar son:

ARMY BETA
 DOMINO
 RAVEN
 TERMAN MARRYELL
 WONDERLICK

TEST DE PERSONALIDAD

Este test nos indica las inclinaciones y características del candidato, así como su temperamento, es decir, el ajuste emocional, madurez, confianza en sí mismo.

La personalidad es una de las causas que afecta a los empleados en sus trabajos más que su falta de aptitud o capacidad física y los exámenes que podemos aplicar son:

THURSTONE
 GUILFORD

GORDON

INVENTARIO MULTIFACETICO DE LA PERSONALIDAD

TESTS PROYECTIVOS

Los podemos utilizar para obtener datos más profundos de la personalidad donde la gente refleja sus emociones o problemas por medio de la presentación de un estímulo y podemos aplicar los siguientes exámenes:

ROSARCH

BENDER

MACHOVER

TEST DE PERCEPCION TEMATICA

BATERIAS PARA DIVERSOS NIVELES DE PUESTO

Las evaluaciones psicológicas al seleccionar personal - han tenido una fuerte repercusión en el desenvolvimiento y eficiencia laboral, se ha observado que una selección adecuada nos da como resultado entre otras cosas un menor índice de rotación; considerando los diferentes tipos de exámenes que existen simplificaremos algunos de acuerdo a algunos niveles:

Director General	Psicodiagnóstico Rorschach
Gerentes	Test de Percepción Murray
Subgerentes	Inteligencia Wechsler
Contralores	Machover
Audidores	Bender
Gerentes de Ventas	Inventario Multifacético de la Personalidad
Jefes de Departamento	Dominó
Jefes de Oficina	Beta Revisado o Wechsler
Subcontadores	Machover
Secretarías Ejecutivas	Bender

Programadores de Máquinas	MMPI Abreviado
Operadores de Máquinas de	
Contabilidad	Beta Revisado
Vendedores	Machover
Secretarias	Raven
Oficinistas	Raven
Taquígrafas	Beta Revisado
Archivistas	Raven
Auxiliares	Machover
Telefonistas	Raven

3.3.3. EXAMENES MEDICOS

Dentro del proceso de selección en las empresas del sector alimentos, es importante efectuar a los candidatos un examen médico como requisito legal.

El examen que comúnmente se realiza, consiste en formular un diagnóstico del estado de salud del examinado, esto tiene por objeto, el tener la certeza de que se va a emplear a una persona con buenas condiciones físico-mentales y evitar contratar a alguien en condiciones desfavorables.

IMPORTANCIA DEL EXAMEN MEDICO

Es indudable que el examen médico es, en sí, una valiosa fuente de información para la empresa y por su importancia, resulta ser imprescindible en todo proceso de selección de personal.

Mediante este diagnóstico médico podemos observar si el candidato sufre una enfermedad profesional avanzada, o si en él hay indicios de ser alcohólico, drogadicto, el estar embarazada, si tiene alguna enfermedad contagiosa, o si sufre de algún impedimento físico no visible a simple vista, que pueda obstaculizar o entorpecer el buen desempeño de sus funciones.

Este examen se practica al final del proceso de selección, porque para ser útil debe ser lo más completo que sea posible a las personas que tienen una gran probabilidad de ser contratadas.

REPORTE MEDICO

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE _____ EDAD _____
 ESTADO CIVIL _____ SEXO _____
 ESCOLARIDAD _____
 LUGAR DE NACIMIENTO _____
 FECHA DE NACIMIENTO _____
 DOMICILIO ACTUAL _____
 OCUPACION ANTERIOR _____
 OCUPACION FUTURA _____
 FECHA DEL EXAMEN _____

ANTECEDENTES HEREDO - FAMILIARES

ANTECEDENTES PERSONALES NO PATOLOGICOS

HABITACION _____ ALIMENTACION _____
 HIGIENE _____ HABITOS _____

ANTECEDENTES PATOLOGICOS

PADECIMIENTO ACTUAL _____

APARATOS Y SISTEMAS

RESPIRATORIO _____ DIGESTIVO _____
 CARDIOVASCULAR _____ NERVIOSO _____
 ENDOCRINO _____ MUSCULO ESQUELETICO _____

ORGANOS DE LOS SENTIDOS

AUDITIVO _____ TACTIL _____
 VISUAL _____ OLFATIVO _____ GUSTATIVO _____

DATOS ANTROPOMETRICOS Y SIGNOS VITALES

PESO REAL _____ ESTATURA _____ FRECUENCIA CARDIACA (PULSO) _____
 FRECUENCIA RESPIRATORIA _____ PRESION ARTERIAL _____

EXPLORACION FISICA

CABEZA _____ CUELLO _____ TORAX _____ ABDOMEN _____
 GENITALES _____ EXTREMIDADES _____

DIAGNOSTICO _____ OBSERVACIONES _____

 MEDICO RESPONSABLE

GRUPO SANGUINEO _____
 FACTOR R.H. _____
 DIAGNOSTICO ESPECIAL _____

ARMY BETA TEST

Cuadro de Puntajes

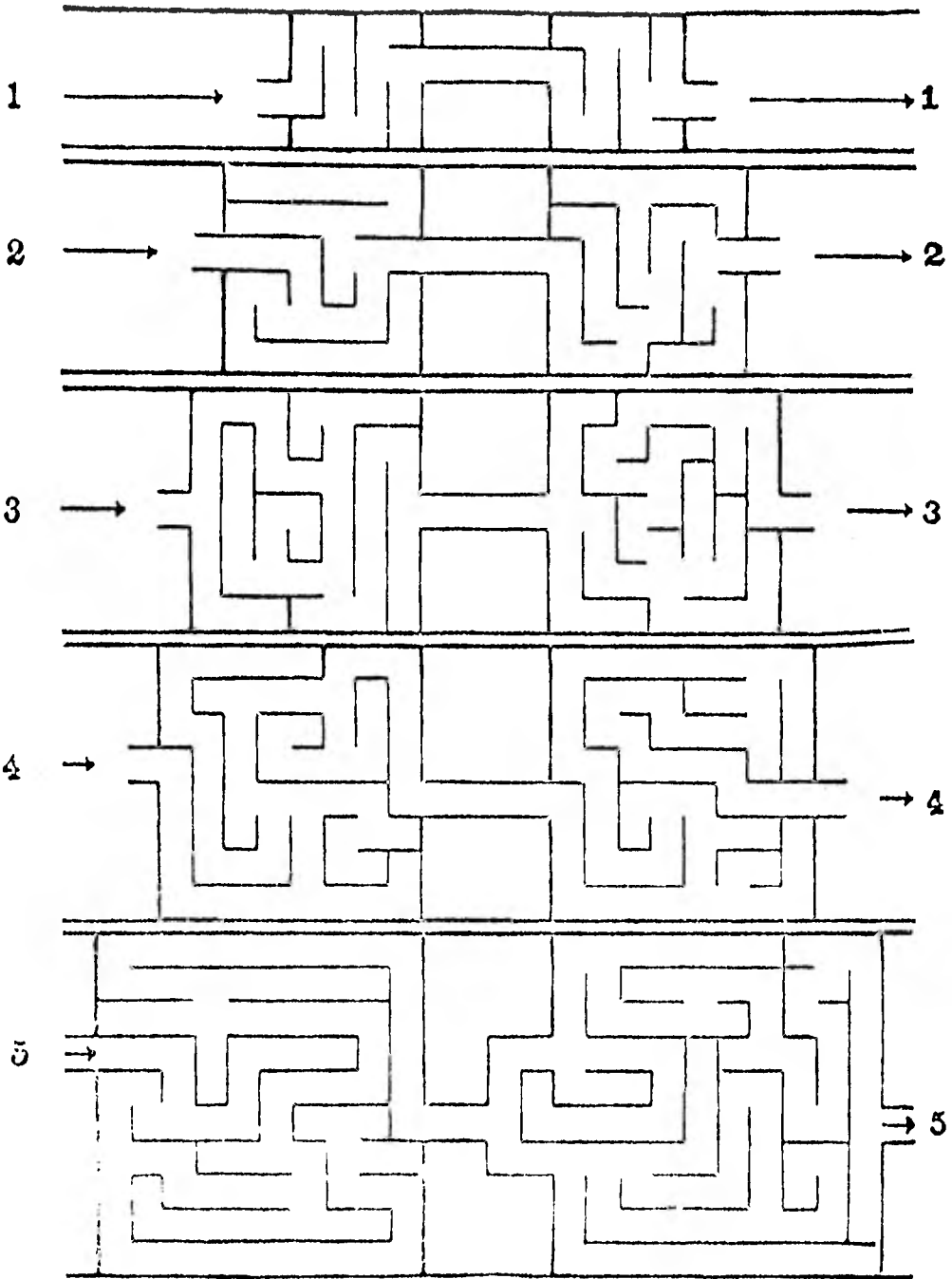
NOMBRE _____

EDAD _____ ESCOLARIDAD _____

FECHA DE NACIMIENTO _____

F. No.	TEST	P. B.	P. C.
	LABERINTOS		
	DIGITOS		
	OBSERVACION		
	PARTES		
	DIBUJOS		
	ATENCION		
COEFICIENTE INTELECTUAL			
EXAMINADOR			







SIGA LAS INSTRUCCIONES DEL EJEMPLO
LISTO ¡ COMIENZE !



















EJERCICIO 2









EJEMPLO

OBSERVE USTED QUE HAY 6 CUADROS; EN CADA CUADRO HAY UN DIBUJO Y DEBAJO DE CADA DIBUJO HAY UN NUMERO. ANOTE DEBAJO DE CADA DIBUJO EL NUMERO QUE CORRESPONDE AL EJEMPLO.

					
1	2	3	4	5	6

							
3	1	2	3				

ANOTE DEBAJO DE CADA SIMBOLO EL NUMERO QUE CORRESPONDE EN EL MODELO.

LISTO ; COMIENZE !

-	И	□	L	U	0	Λ	X	=
1	2	3	4	5	6	7	8	9

И	-	□	-	И	-	□	И	-	И	□	И	-	□	-
2	1	3												

L	И	□	И	L	□	-	U	И	-	L	□	-	U	L

И	0	□	И	U	L	0	□	И	-	Λ	U	□	0	U

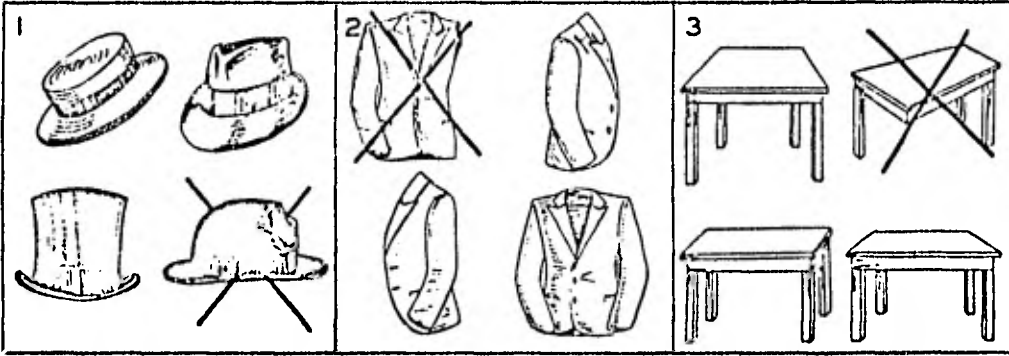
-	L	И	□	Λ	X	L	0	U	L	X	U	Λ	=	0

=	□	X	0	L	-	U	Λ	И	0	И	L	X	-	□

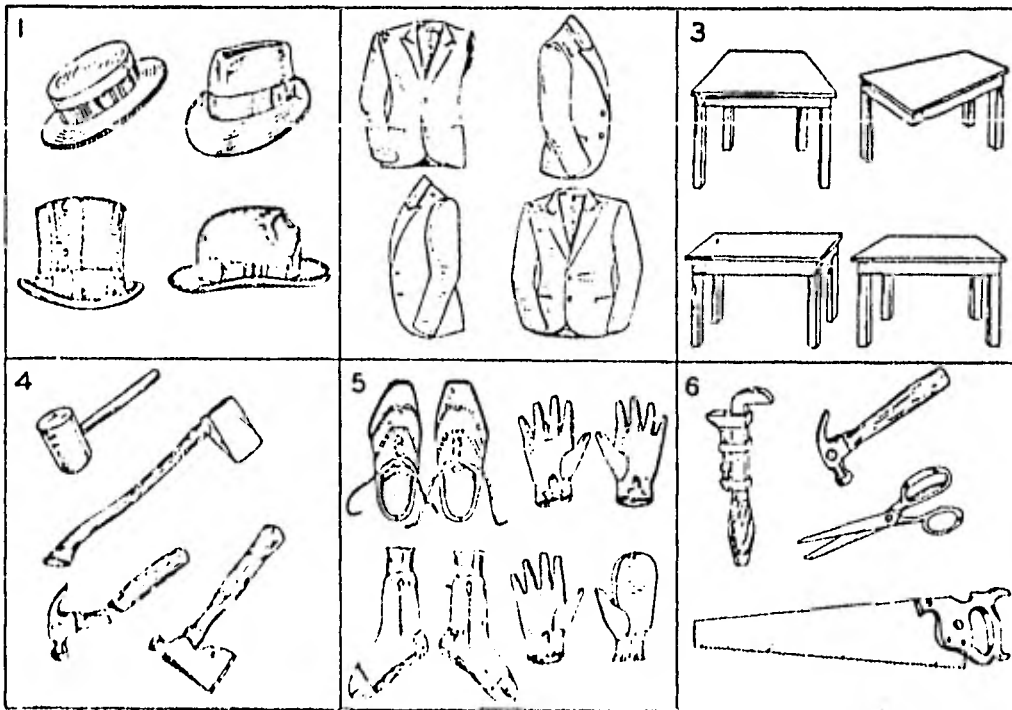
L	=	U	-	Λ	U	И	0	=	□	Λ	X	L	-	X

EJERCICIO 3

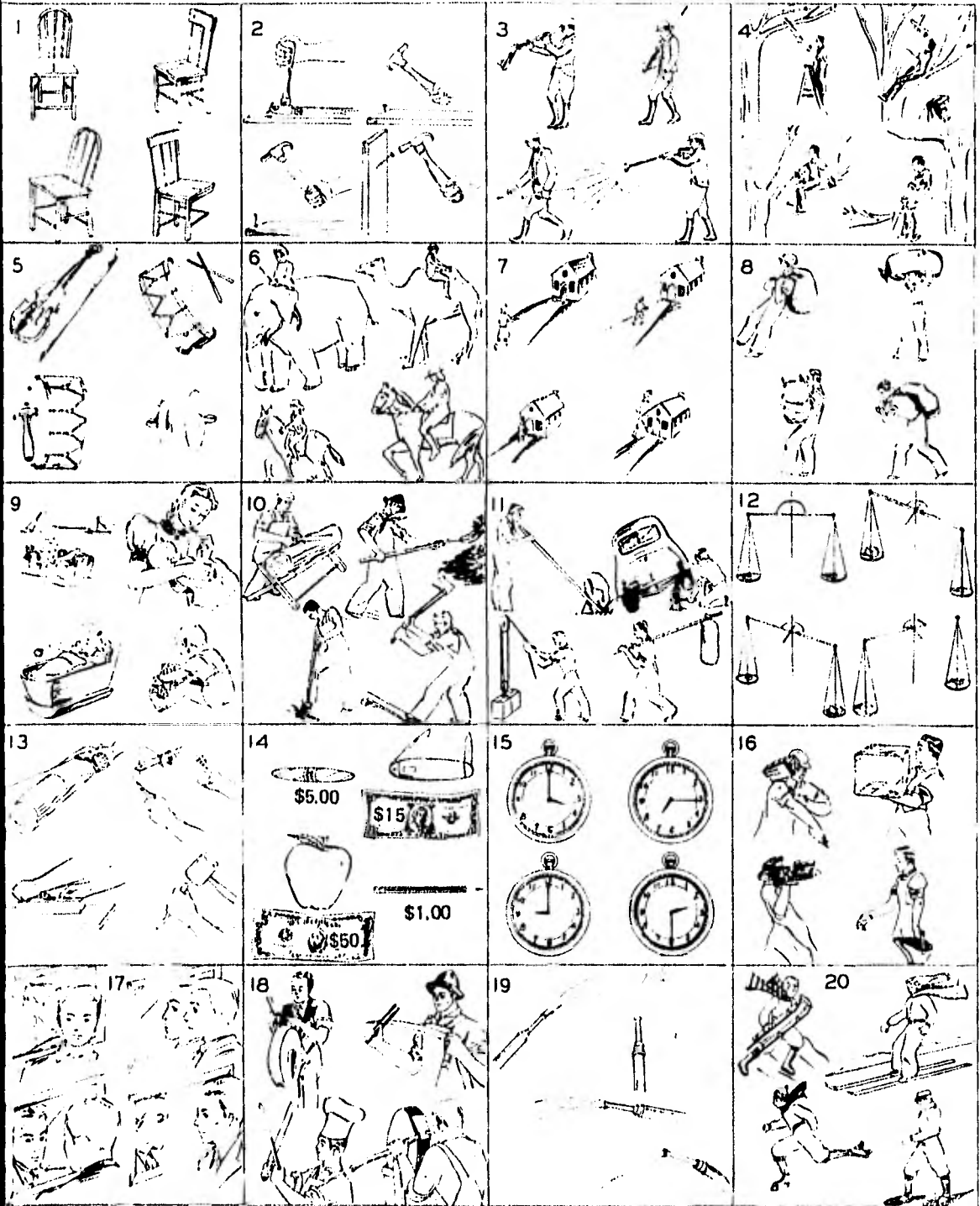
EJEMPLO



TACHE CON UNA X LA FIGURA INCORRECTA EN CADA CUADRO.



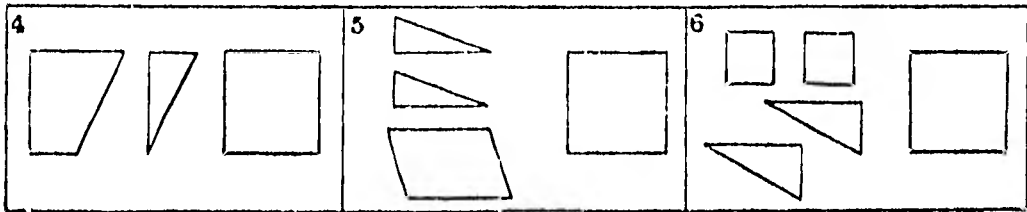
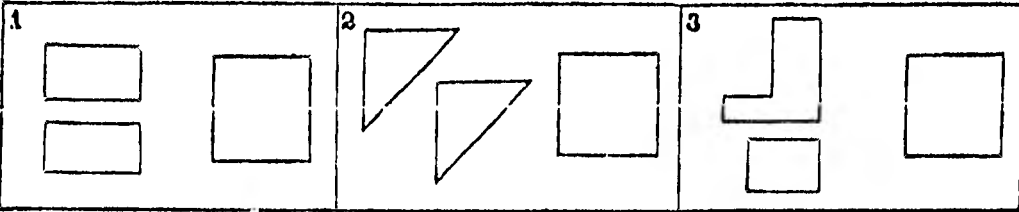
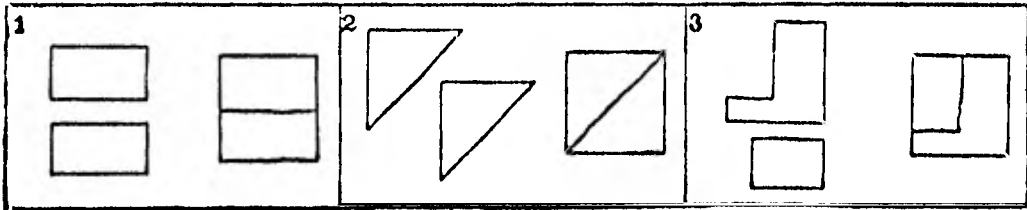
SIGA LAS INSTRUCCIONES DEL EJEMPLO
LISTO ¡ COMIENZE !



EJERCICIO 4

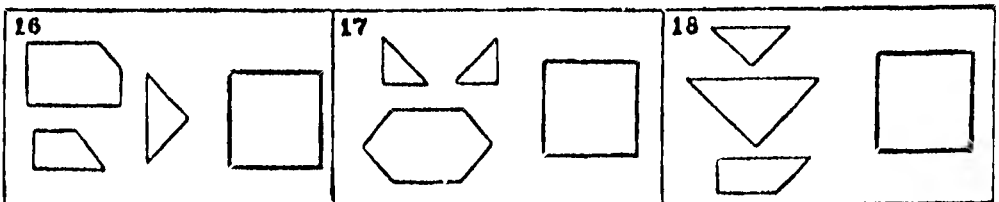
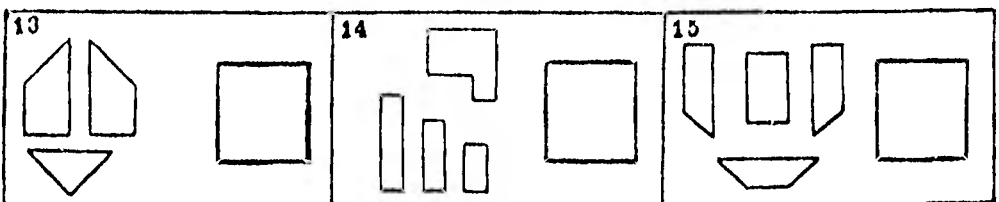
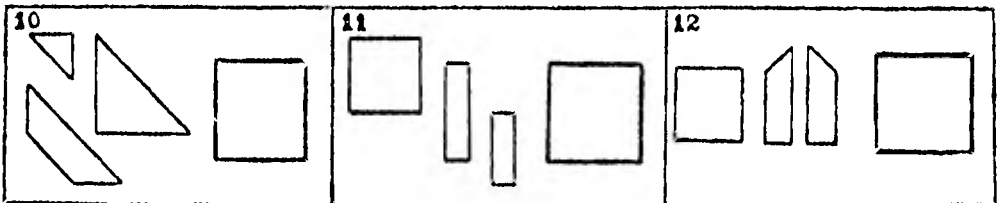
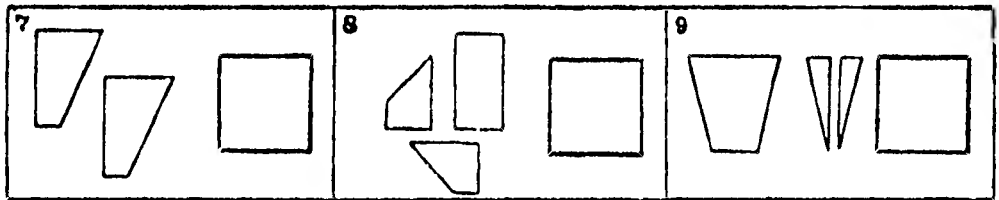
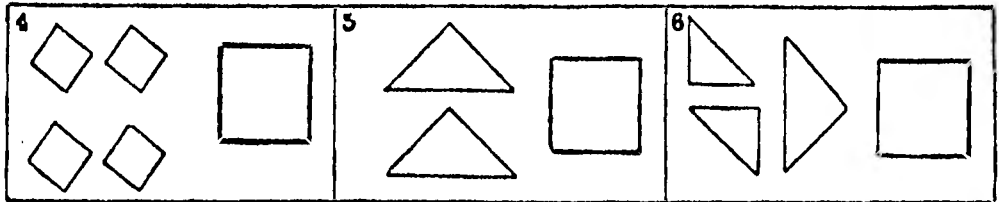
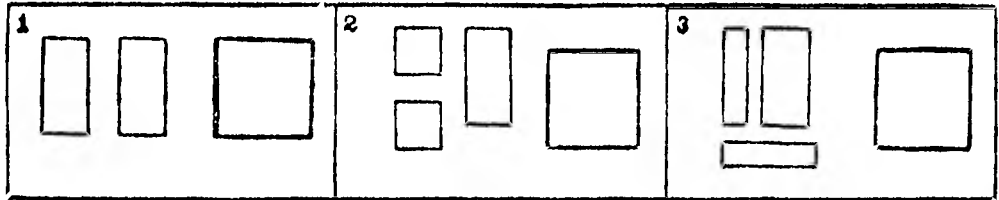
EJEMPLO

DIBUJE DENTRO DE CADA CUADRO DE LA DERECHA, COMO COLOCARIA LAS PIEZAS QUE ESTAN A LA IZQUIERDA PARA QUE QUEPAN EXACTAMENTE.



APLIQUE EN ESTA LAMINA, LAS INSTRUCCIONES DEL EJEMPLO.

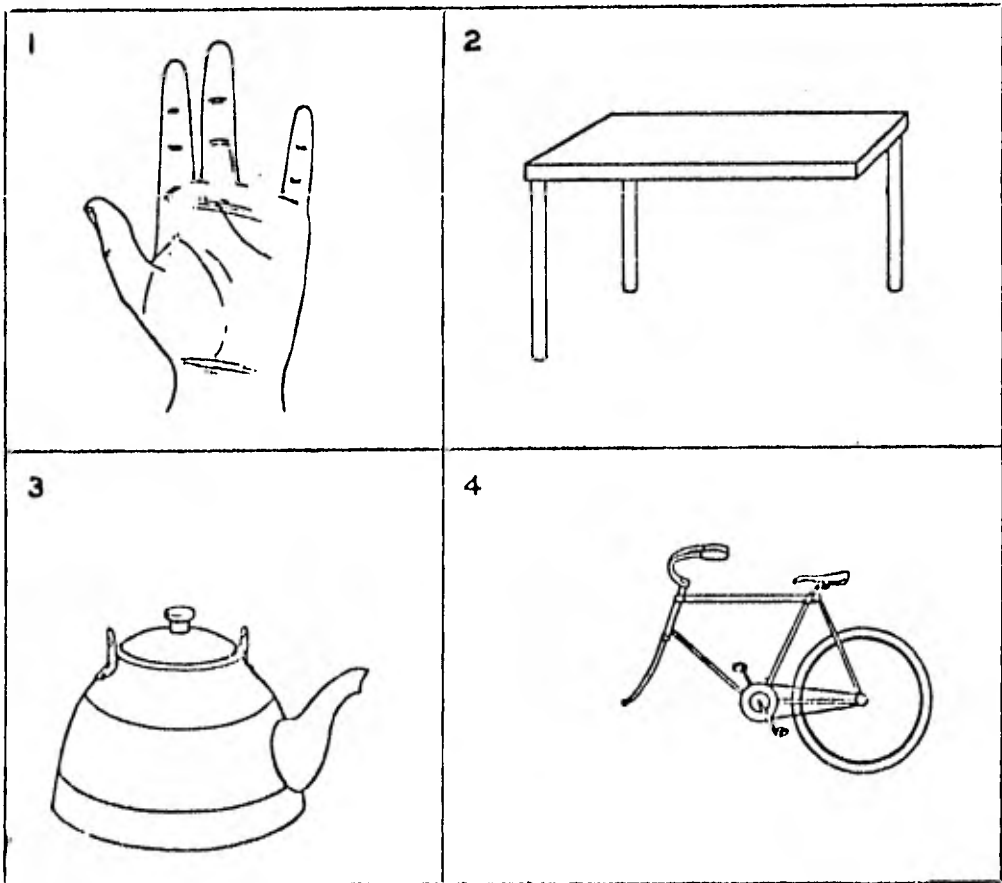
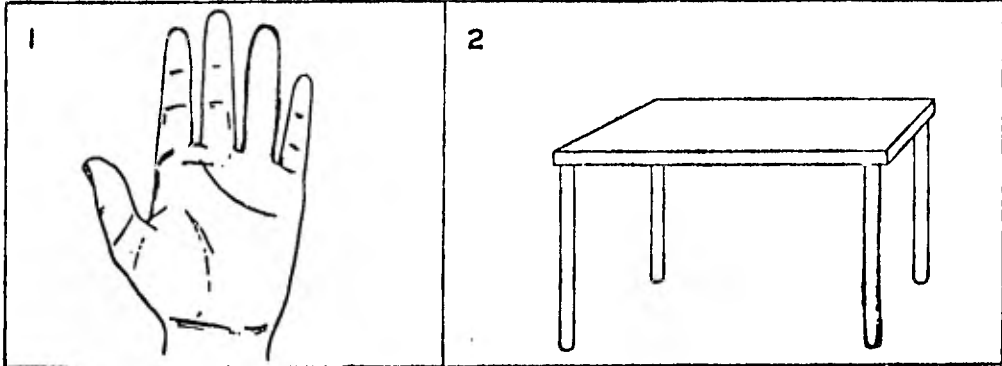
LISTO ¡ COMIENZE !



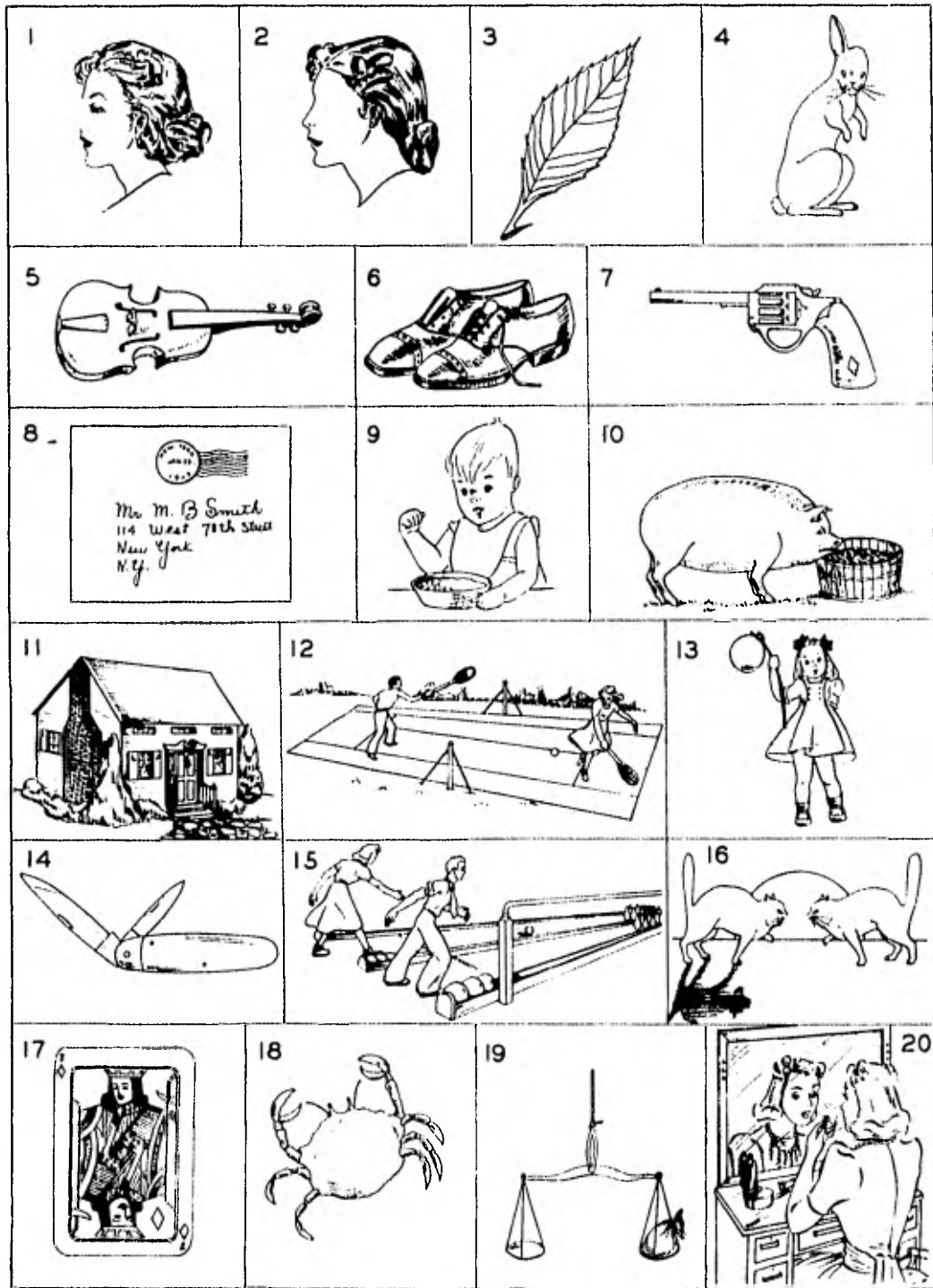
EJERCICIO 5

EJEMPLO

OBSERVE USTED QUE EN LOS CUADROS QUE ESTAN ABAJO HACE FALTA UNA DE LAS PARTES. EN EL EJEMPLO 1 Y 2 ESTAN REFORZADAS, HA GA USTED LO MISMO CON LAS SIGUIENTES FIGURAS. TRABAJE RAPIDO.

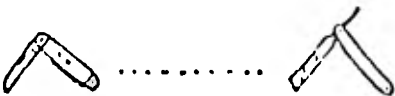


SIGA LAS INSTRUCCIONES DEL EJEMPLO
LISTO ¡ COMIENCE !



EJERCICIO 6
EJEMPLO

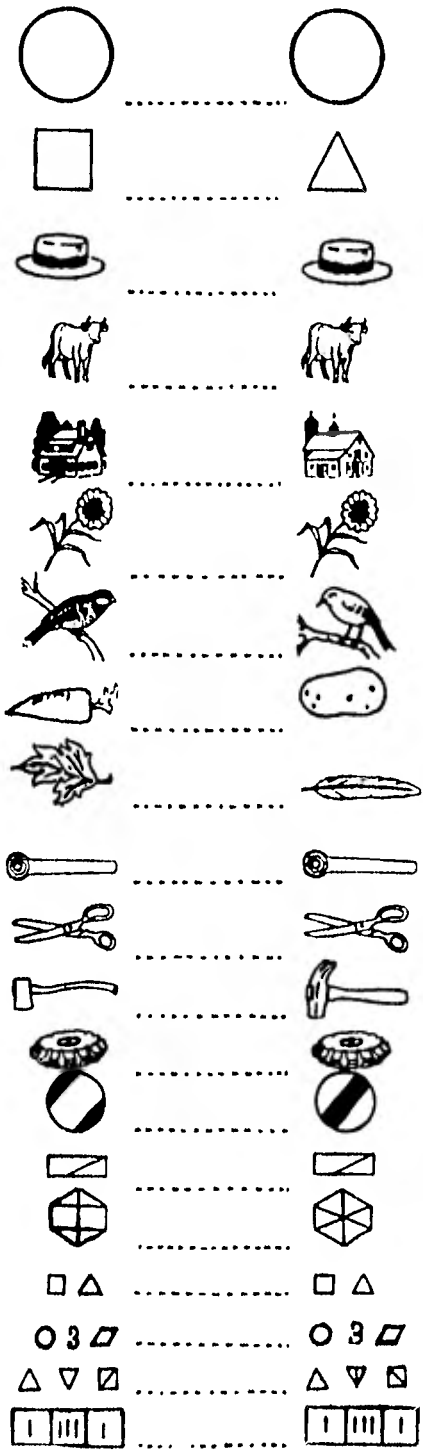
EN CADA EXTREMO DE LA LINEA DE PUNTOS HAY UNA FIGURA O NUMERO, MARQUE SOBRE LA LINEA CON UNA X CUANDO LAS FIGURAS SEAN DIFERENTES.



650 650

058049 058049

SIGA LAS INSTRUCCIONES DEL EJEMPLO
LISTO ¡ COMIENZE !



	
0 4 1	0 4 4
3281	3281
55190	55102
482091	482991
1024858	1024858
59021854	59012584
888172902	881872902
681027594	681027594
2499901854	2499901584
2261059810	2261659810
2911038227	2911088227
818877752	818877752
1012988567	1012988567
7166220988	7162220988
8177628440	8177682440
468672668	408672668
9104529003	9164529003
8484657120	8484657210
8588172556	8581722556
8120166671	3120166671
7611848870	76111848870
26557289164	26557289164
8819002841	8819002841
6571018084	6571018084
88779762514	88779765214
89008126557	89008126657
75658100808	75658100898
41181900726	41181900726
6548020817	6548020871

LO QUE USTED TIENE QUE HACER

En cada uno de los cuadros siguientes hay un grupo de fichas de dominós. Dentro de cada mitad los puntos varían de 0 a 6.

Lo que usted tiene que hacer es observar bien cada grupo y calcular cuántos puntos le corresponden a la ficha que está en blanco.

SOBRE ESTE CUADERNO NO DEBE ESCRIBIR NADA. ESCRIBIRA EN LA HOJA DE RESPUESTAS, Y EN NUMEROS, LAS CIFRAS QUE CORRESPONDAN A CADA FICHA EN BLANCO.

EJEMPLOS

Aquí hay dos ejemplos (el A y el B) que ya han sido resueltos. Observe cómo y por qué corresponden esas soluciones.

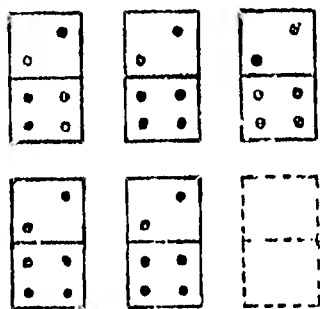
<p>A</p>	<p>B</p>
-----------------	-----------------

Los siguientes (el C y el D) son otros dos ejemplos. Fíjese bien en cada grupo y trate de averiguar qué cifras corresponden al dominó vacío.

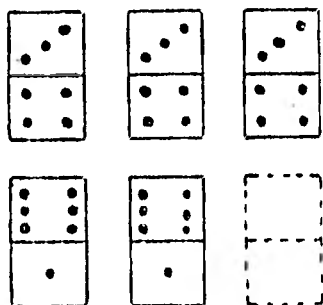
<p>C</p>	<p>D</p>
-----------------	-----------------

NO DE VUELTA LA PAGINA. ESPERE LA INDICACION.

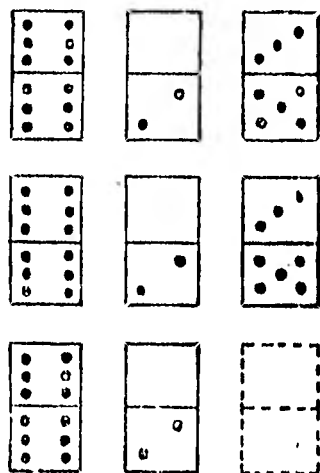
1



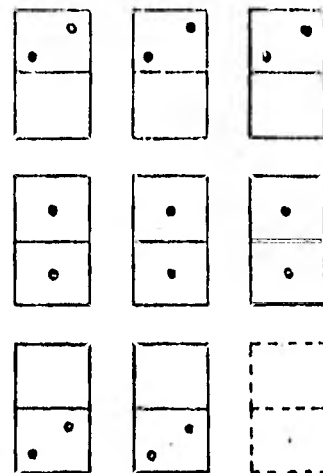
2



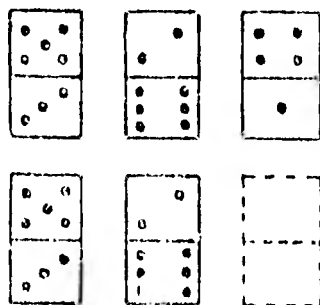
3



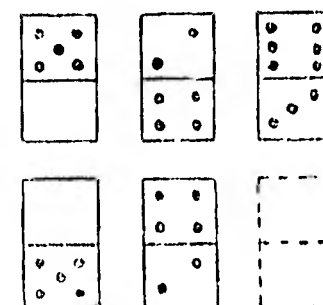
4



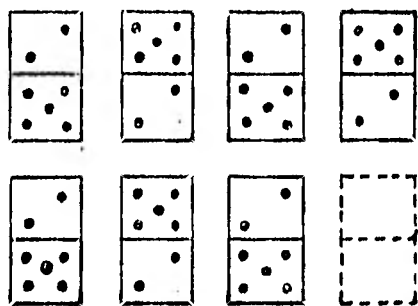
5



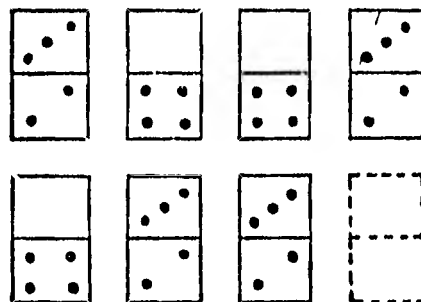
6



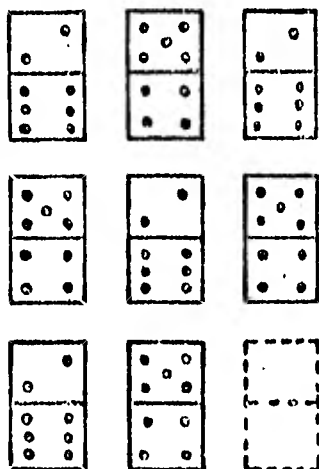
7



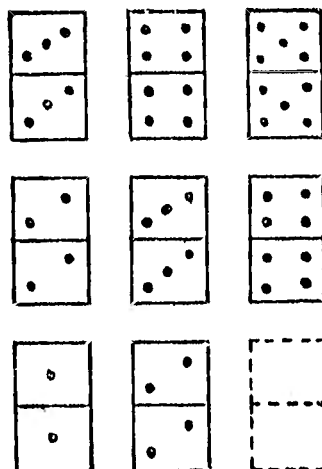
8



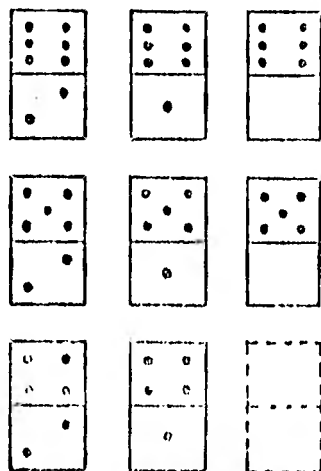
9



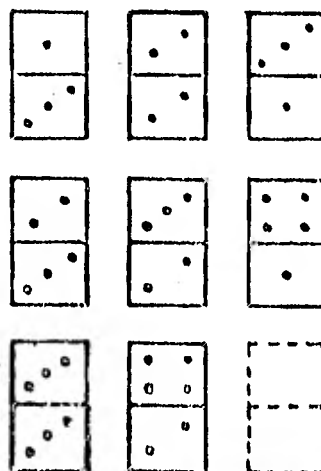
10



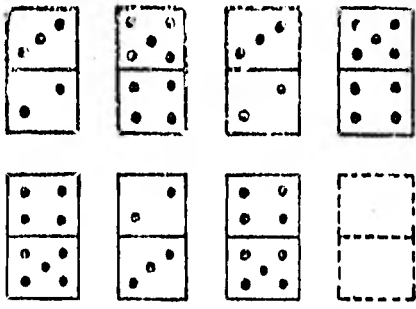
11



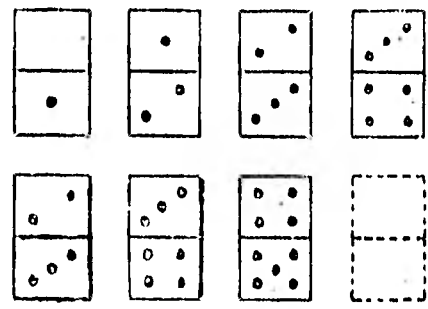
12



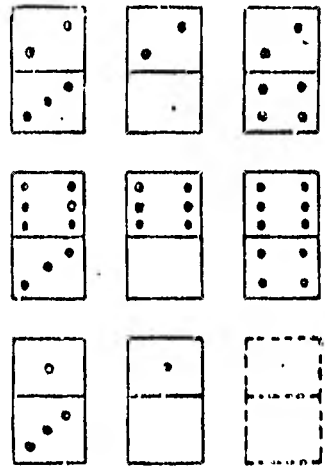
13



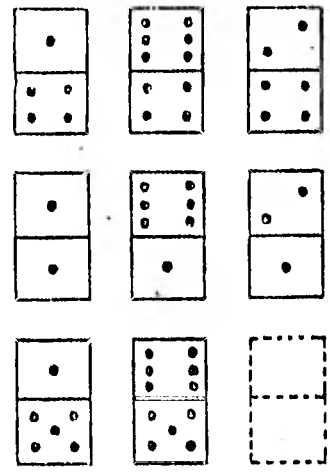
14



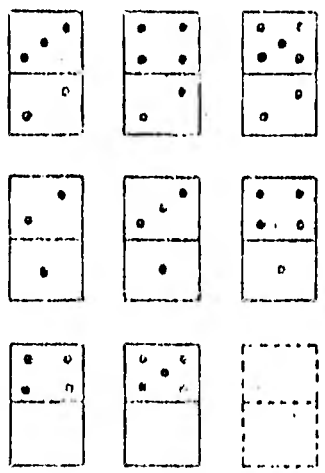
15



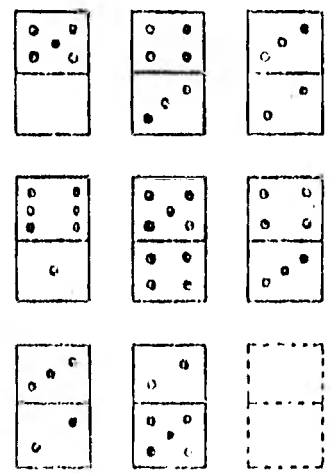
16



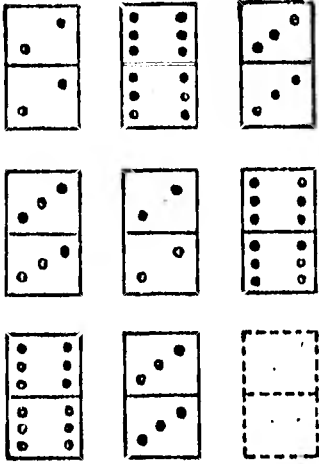
17



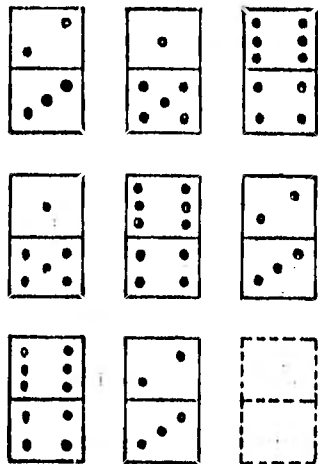
18



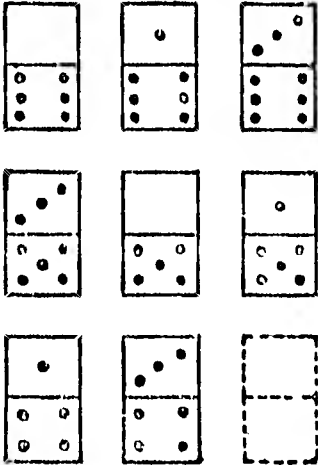
19



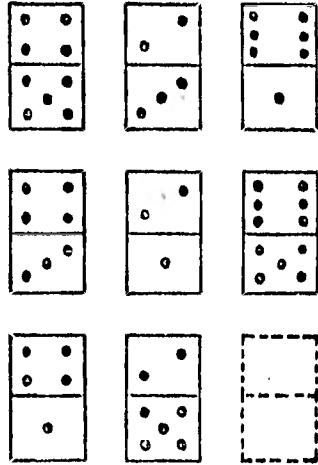
20



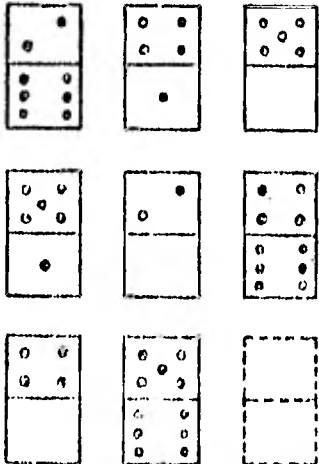
21



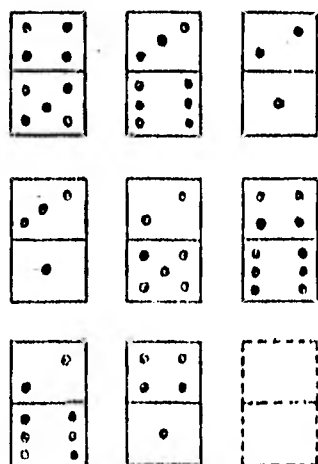
22



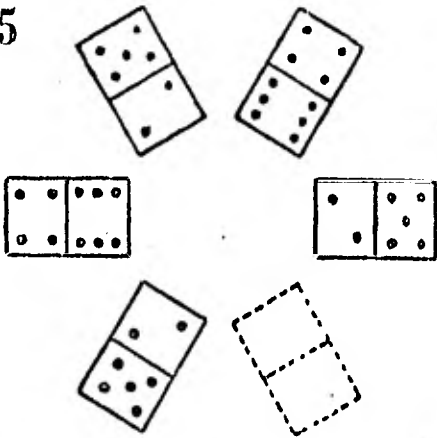
23



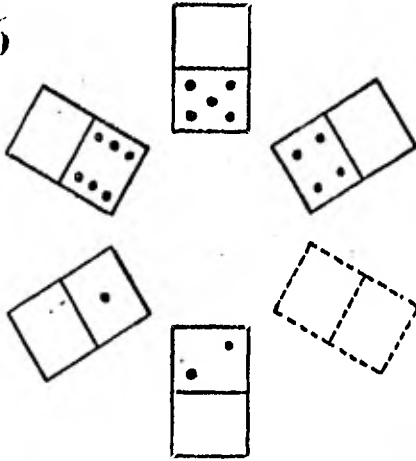
24



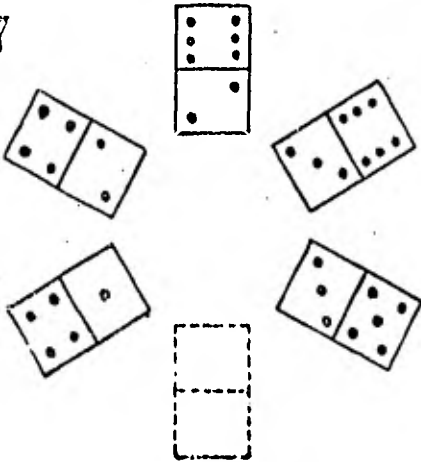
25



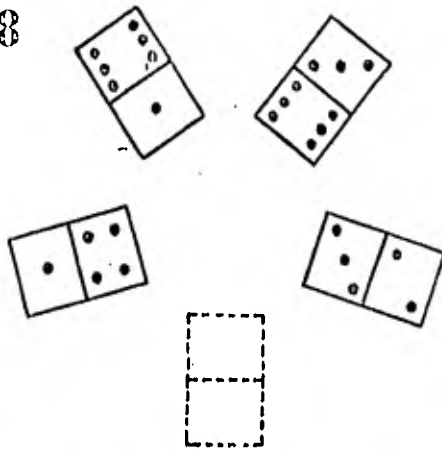
26



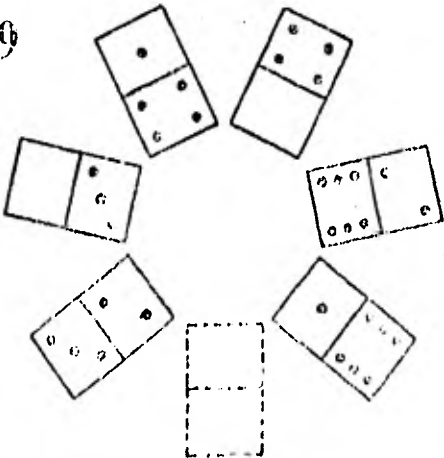
27



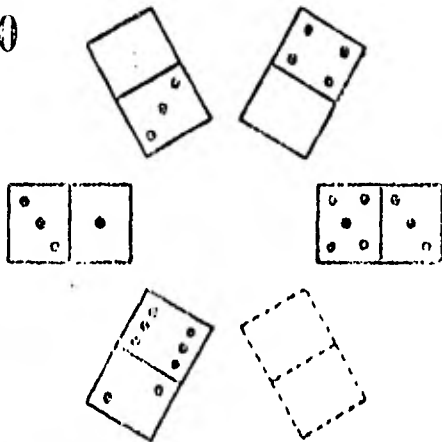
28



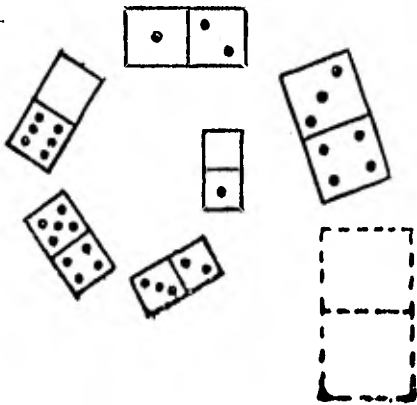
29



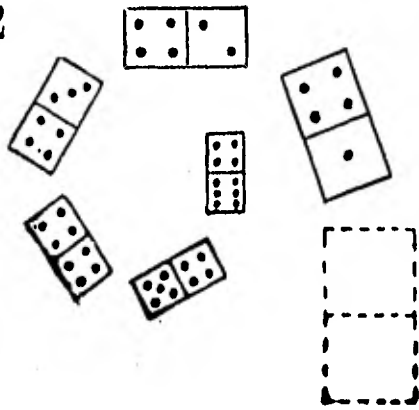
30



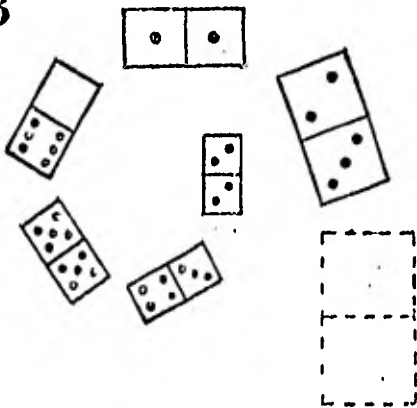
31



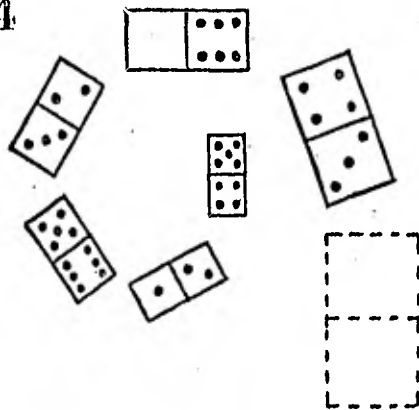
32



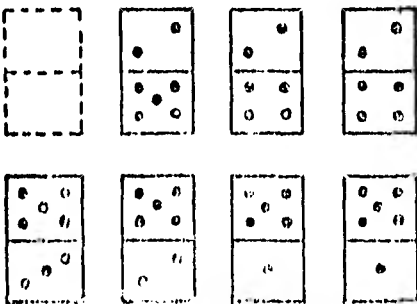
33



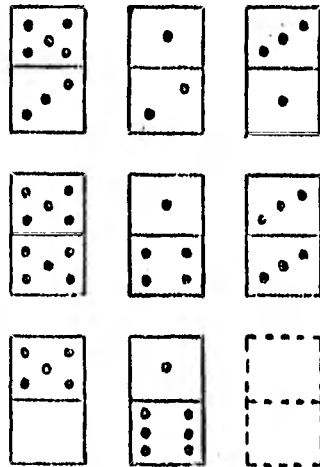
34



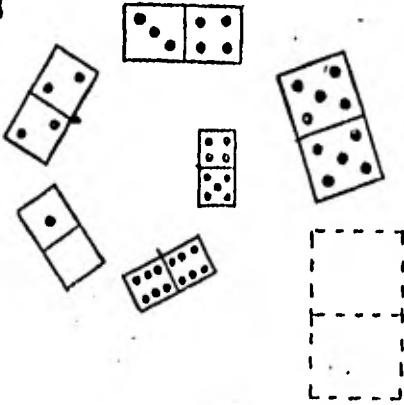
35



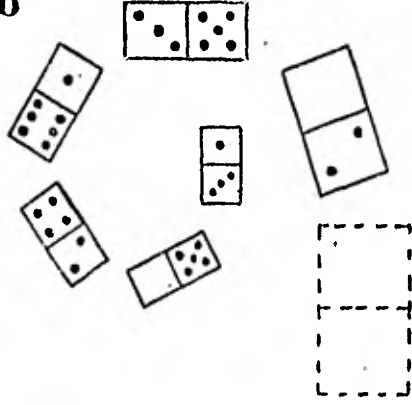
36



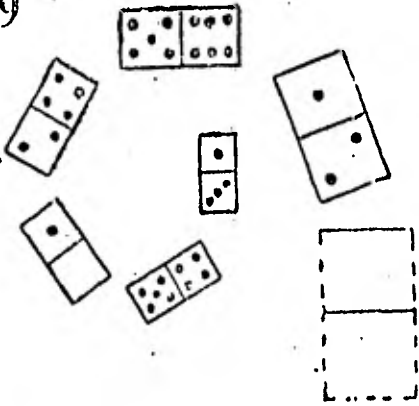
37



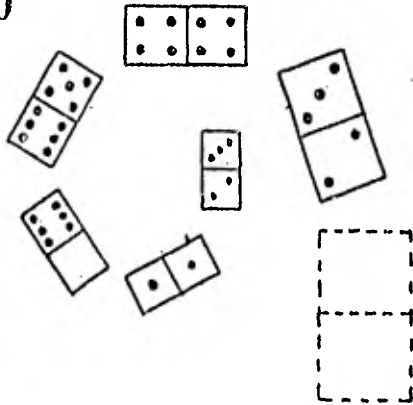
38



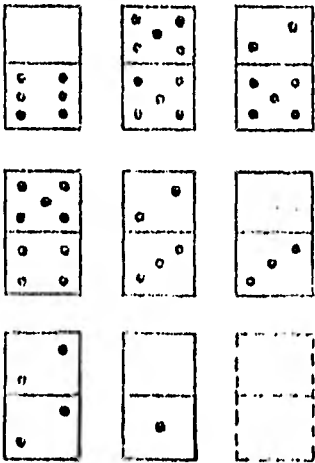
39



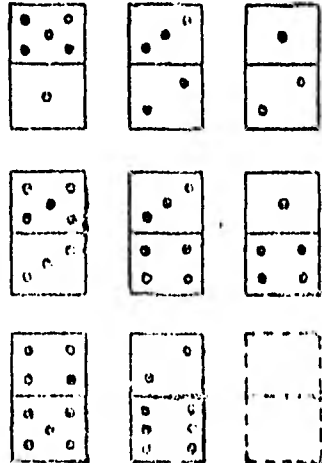
40



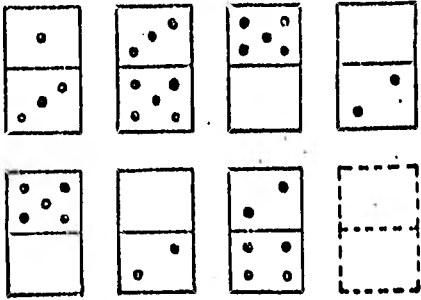
41



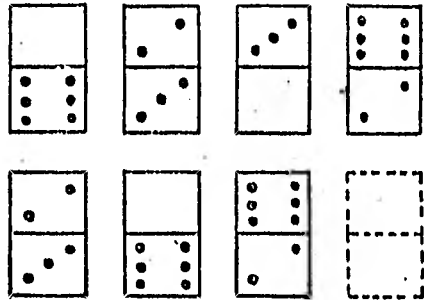
42



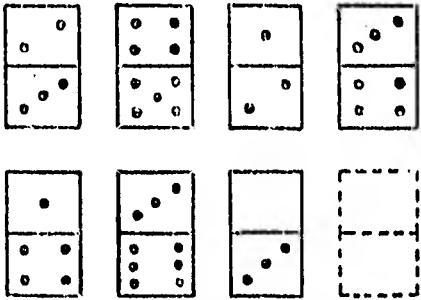
43



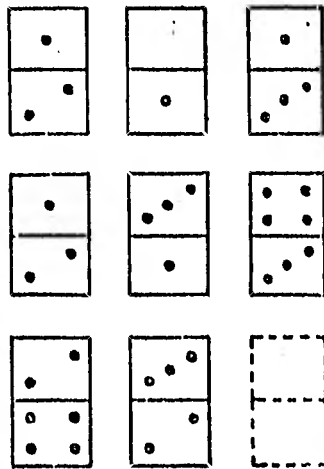
44



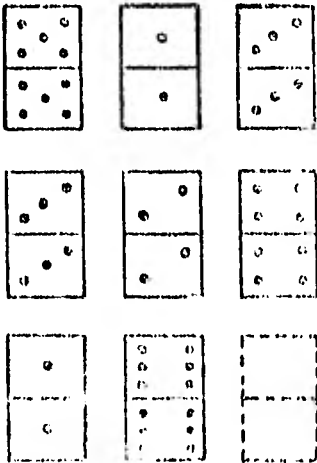
45



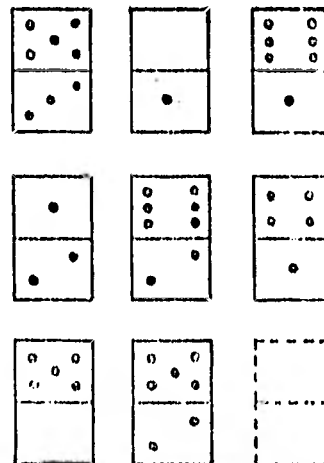
46



47



48



NOMBRE			ESCOLARIDAD PROFESION		PUNTAJE
FECHA DE NACIMIENTO		FECHA DE HOY		EDAD	PERCENTIL
Día		Mes		Año	
LUGAR DE EXAMEN			EXAMINADOR		RANGO
Administración: Individual Colectiva Test			Retest		DIAGNOSTICO

PAGINA 5

25		26	
27		28	
29		30	

PAGINA 6

31		32	
33		34	
35		36	

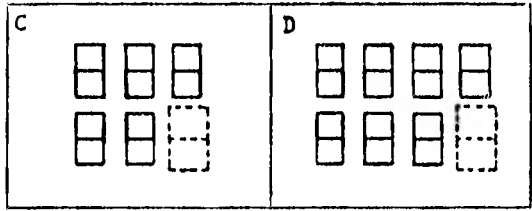
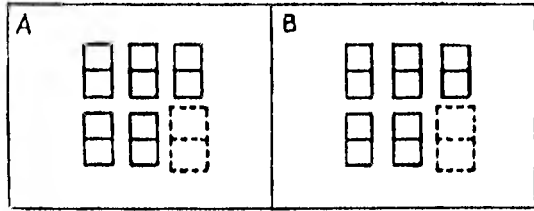
PAGINA 7

37		38	
39		40	
41		42	

PAGINA 8

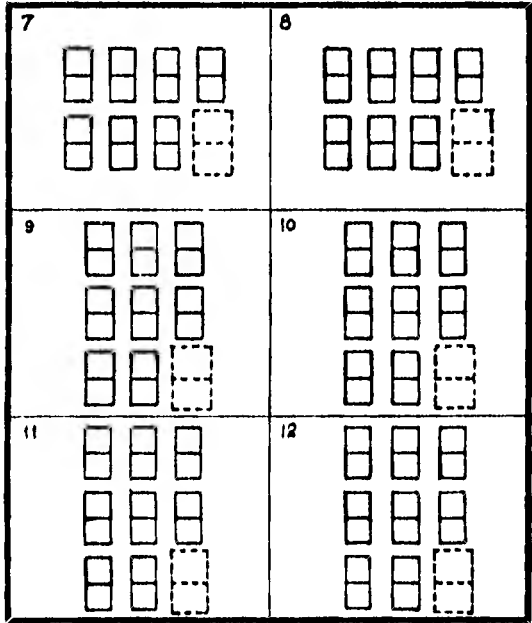
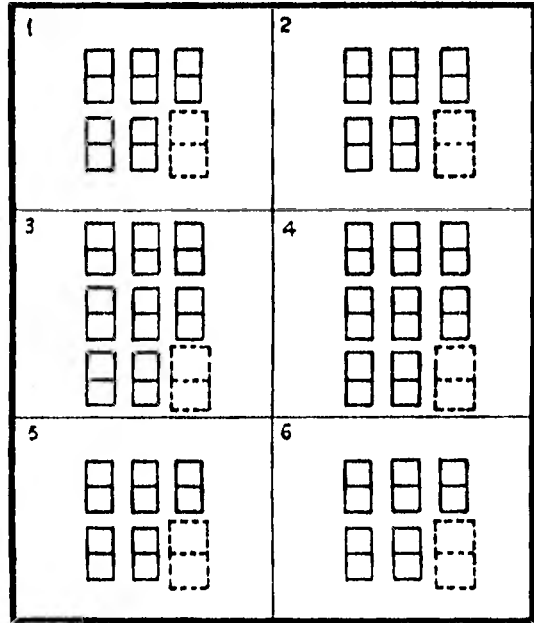
43		44	
45		46	
47		48	

EJEMPLOS



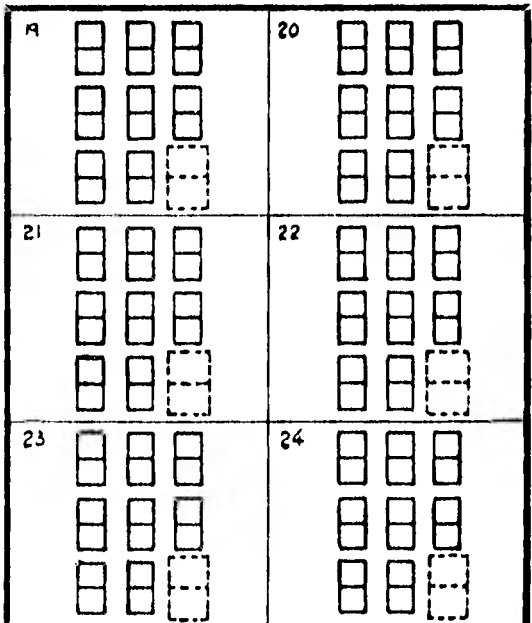
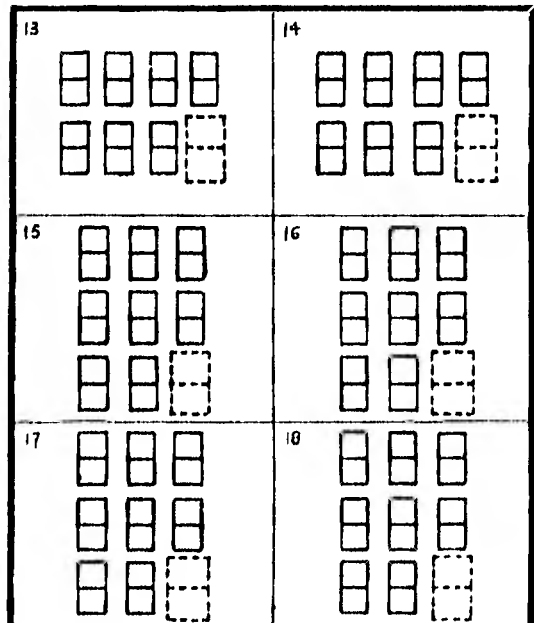
PAGINA 1

PAGINA 2



PAGINA 3

PAGINA 4



Esta prueba fue hecha para mostrar los diferentes tipos de temperamento. Es una lista de preguntas acerca de cosas agradables y desagradables: preferencia y hábitos de la vida cotidiana.

No hay respuestas ciertas o equivocadas a éstas preguntas. Una respuesta puede ser tan buena como cualquier otra. Siga las instrucciones que encontrará abajo. Solamente haciéndolo así, se obtendrán resultados exactos y valiosos para usted.

I N S T R U C C I O N E S

Para contestar cada pregunta en la Hoja de Respuestas, marque una cruz en el cuadrado correspondiente a la pregunta que considere mejor.

EjemPlo:

Si su respuesta es sí, usted marcará el cuadrado correspondiente a la primera columna -----

SÍ	?	No
X		

Si su respuesta es no, usted marcará el cuadrado correspondiente a la tercera columna -----

SÍ	?	No
		X

Si no puede usted decidir, marque la columna que corresponde al signo de indiferencia -----

SÍ	?	No
	X	

Si desea cambiar una respuesta, dibuje un círculo alrededor de su primera respuesta y marque el cuadrado de su preferencia. No borre ninguna respuesta que haya marcado.

Asegúrese que pone o coloca las respuestas de cada página en la columna de respuestas correspondientes.

Conteste a todas las preguntas.

NO VOLTEE LA HOJA, ESPERE A QUE SE LE INDIQUE

1. ¿Siente Ud. inquietud y agitación que la mayoría de la gente?
2. Trabaja Ud. ordinariamente con rapidez y energía?
3. Al conversar gesticula Ud. a menudo con las manos y cabeza?
4. Suele Ud. manejar o caminar con velocidad?
5. Durante su tiempo libre, le gustan las actividades físicas?
6. Tiene Ud. la voz un poco grave?
7. Le gusta practicar deportes?

8. Puede Ud. trabajar con herramientas?
9. Se expansiona Ud. y goza en una tertulia?
10. Hace Ud. a menudo refr a la gente?
11. Le gusta a Ud. estar donde siempre hay movimiento?
12. Se fija Ud. generalmente en los detalles de los muebles en una casa extraña?
13. Tiene dificultad para hablar en público?
14. Toma Ud. con frecuencia la iniciativa para organizar fiestas?

15. Suele Ud. contar cuentos para entretener a las personas?
16. Le gusta a Ud. presidir una fiesta?
17. Contagia su humor con facilidad a las personas que lo rodean?
18. Puede Ud. estar tranquila en un cuarto donde hay ruido?
19. Ve a menudo tantas alternativas que se le dificulta tomar una determinación?
20. Permanece Ud. tranquila cuando una persona sufre un dolor?
21. Motiva y anima a sus amigas con frecuencia?

22. Le gusta el trabajo que requiere muchas pláticas con gente nueva?
23. Pasa Ud. muchas tardes con amigas?
24. Le agrada el trabajo que requiere hablar mucho?
25. Contribuye frecuentemente con nuevas ideas en su trabajo?
26. Se le considera a Ud. como distraída?
27. Le agrada el trabajo que sea muy sistemático y ordenado?
28. Suelen aburrirle las personas?

49. ¿Le Ud. un tanto tardada en sus pláticas telefónicas?
50. Está Ud. con frecuencia de prisa?
51. Prefería Ud. un trabajo donde la llevara de un lado a otro?
52. La consideran a Ud. una persona más bien quieta?
53. Le agrada el trabajo que requiere cierto esfuerzo físico?
54. Usa Ud. en ocasiones maldiciones?
55. Participa Ud. a menudo en deportes?
-
56. Le gustaría manejar herramientas de jardín?
57. Le agrada el trabajo de mucha excitación?
58. Le gusta el trabajo que requiere paciencia y cuidado?
59. Se le considera frecuentemente confiada a su suerte?
60. Toma Ud. decisiones fácilmente?
61. Le agrada ser la anfitriona de una fiesta?
62. Le gusta presentar un nuevo proyecto ante un grupo?
-
63. Le place promover un proyecto nuevo?
64. Le agradaría presentar al orador en una reunión?
65. Puede concentrarse oyendo el radio?
66. Cambia Ud. con frecuencia de la alegría a la tristeza?
67. Suele Ud. sentir hambre de pronto, con angustia?
68. Es ordinariamente fría y ecuánime en situaciones peligrosas?
69. Hay algunos alimentos que le disgustan sobremanera?
-
70. Hace Ud. amistad con sus vecinos?
71. Suele considerársele fría y poco simpática?
72. Le gusta el trabajo que la pone en contacto con gran cantidad de personas?
73. Le agrada trabajar con ideas teóricas?
74. ¿Le era difícil inclinarse a tomar la vida en serio?
75. Le agrada trabajar sola?
76. Cuando tiene Ud. un problema importante, prefiere estudiarlo sólo?

57. Habla Ud. más despacio que la mayoría de la gente?
58. Trabaja con rapidez ordinariamente?
59. Habla ordinariamente más alto que la mayoría?
60. Come Ud. de prisa, aún cuando tenga tiempo de sobra?
61. Ha sido alguna vez aficionada a la excursión?
62. Le gusta la pesca como deporte?
63. Ha participado en basquetbol?
-
64. Ha tomado parte en equipos deportivos?
65. Le gusta el trabajo que implique una competencia?
66. Le gusta un trabajo en el que tiene que cambiar con frecuencia de puesto?
67. Al presenciar un juego, grita con el resto del público?
68. Tiene ordinariamente una respuesta preparada?
69. Le gusta hacer presentaciones?
70. Tiene la gente que poner mucho de su parte para conocerla?
-
71. Por lo general, es Ud. retraída en reuniones sociales?
72. Asume Ud. responsabilidades sin mucha vacilación?
73. Puede Ud. trabajar cuando se le distrae?
74. Le incomodan con frecuencia las pequeñas tareas diarias?
75. Le molesta dejar un trabajo sin acabarlo?
76. Suele perder el apetito cuando está emocionada?
77. Ordinariamente está de acuerdo con el grupo, de como deben hacerse las cosas?
-
78. Gana Ud. fácilmente la amistad de extraños?
79. Le afectan sentimentalmente los aniversarios y cumpleaños?
80. Le cuenta a las personas espontáneamente sus dificultades personales?
81. Prefiere Ud. pasar sola una velada?
82. Le gusta el trabajo que requiera precisión científica?
83. Le agrada el trabajo que requiera mucha lectura?
84. Le gusta cambiar con frecuencia sistemas y procedimientos?

- 83. Prefiere Ud. ir a la cama con calma y dormir lo que come?
- 84. Le agrada el trabajo lento y que le permite reflexionar?
- 87. Suele Ud. dejar que un problema se resuelva solo y esperar?
- 88. Le agrada manejar rápido cuando no hay límite?
- 89. Le agrada un trabajo que implique cierta actividad vigorosa?
- 90. Ha sido alguna vez capitán de un equipo?
- 91. Le gusta asistir a carreras o juegos?

-
- 92. Le agradaría componer cosas mecánicas en su casa?
 - 93. Se siente Ud. con frecuencia, como si el mundo fuera suyo?
 - 94. Recuerda Ud. los nombres de quienes le son presentados?
 - 95. Le gusta arriesgarse sólo por buscar excitación?
 - 96. Por la mañana salta de la cama con energía?
 - 97. En su niñez, era Ud. tímida o acortada?
 - 98. Podría hacerse Ud. cargo de la situación en un accidente?

-
- 99. Le agradaría ser la maestra de ceremonias en un banquete?
 - 100. Le gusta un trabajo donde ejerza influencia sobre otros?
 - 101. Le irrita que le interrumpen cuando está ocupada?
 - 102. Puede regresar con facilidad a lo que estaba haciendo?
 - 103. Le molesta tener que terminar una tarea con límite de tiempo?
 - 104. Suele sentirse impaciente a menudo?
 - 105. Tiene Ud. la tendencia a entrar en muchas organizaciones?

-
- 106. Se apena Ud. en muy pocas ocasiones?
 - 107. Le agrada trabajar como miembro de un grupo?
 - 108. Puede inspirar confianza a un extraño?
 - 109. Se apresura a comprometerse a hacer más cosas de las que puede terminar?
 - 110. Solía jugar sola cuando era pequeña?
 - 111. Le gusta inventar procedimientos y aparatos nuevos?
 - 112. Tiene Ud. interés en hacer un proyecto que en realizarlo?

113. ¿Señala Ud. la pila?
114. Trabaja a menudo despacio y descansadamente?
115. Trata Ud. de persuadir para que acepten sus puntos de vista con frecuencia?
116. Por lo general, camina Ud. más aprisa que los demás?
117. Ha tomado Ud. parte en carreras?
118. Le gusta montar a caballo?
119. Ha tomado Ud. parte en bolibol?

-
120. Ha jugado Ud. en algún equipo de natación?
121. Pasa Ud. al aire libre mucho de su tiempo de descanso?
122. Ordinariamente toma Ud. decisiones pronto?
123. En su niñez, fué líder en alguna aventura atrevida?
124. Se le olvidan las cosas con frecuencia?
125. Encuentra fácil dar órdenes a sirvientes?
126. Espera Ud. a menudo que otros tomen la iniciativa?

-
127. Esquiva Ud. hablar en público?
128. En una reunión, se encuentra con frecuencia hablando a un grupo de personas?
129. Por las mañanas pasa mucho tiempo antes de que esté completamente despierta?
130. Se le considera generalmente como optimista?
131. Se siente a menudo molesta de dejar su trabajo?
132. Se le cafrían con frecuencia las manos y los pies?
133. Se le facilita expresarse en la conversación?

-
134. Ordinariamente, se necesita mucho tiempo para hacer amistad con Ud.?
135. Escribe Ud. con letra amplia y extendida?
136. Se siente Ud. a gusto con un grupo grande de gente?
137. Se atrasa Ud. con frecuencia en su trabajo?
138. Le gusta trabajar donde hay paz y quietud?
139. Le agrada el trabajo exacto y con mucho esmero?
140. Suele Ud. encontrar que los libros son más interesantes que la gente?

Auto - Descripción

Nombre _____

Puesto _____

Depto _____

Fecha _____

Empresa _____

No. Socio _____

INSTRUCCIONES: Las palabras descriptivas que aparecen abajo, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M a la palabra que en cada serie mejor lo describa. Ponga una X bajo la columna L a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo	---	---	voluntarioso	---	---	obediente	---	---	aventurero	---	---
gentil	---	---	mente abierta	---	---	remilgoso	---	---	receptivo	---	---
humilde	---	---	servicial	---	---	Inconquistable	---	---	cordial	---	---
original	---	---	animoso	---	---	juguetón	---	---	moderado	---	---
agresivo	---	---	confiado	---	---	respetuoso	---	---	indulgente	---	---
alma de la fiesta	---	---	simpático	---	---	emprendedor	---	---	estético	---	---
bonachón	---	---	tolerante	---	---	optimista	---	---	vigoroso	---	---
temeroso	---	---	afirmativo	---	---	acomodaticio	---	---	bueno para interrelacionarse	---	---
dulce	---	---	estable	---	---	valeroso	---	---	locuaz	---	---
temeroso de Dios	---	---	preciso	---	---	inspirador	---	---	controlado	---	---
terco	---	---	nervioso	---	---	sumiso	---	---	convencional	---	---
atractivo	---	---	jovial	---	---	tímido	---	---	terminante	---	---
cauteloso	---	---	disciplinado	---	---	adaptable	---	---	cohibido	---	---
determinado	---	---	generoso	---	---	disputador	---	---	exacto	---	---
convinciente	---	---	animado	---	---	indiferente	---	---	claridoso	---	---
paciente	---	---	persistente	---	---	"sangre liviana"	---	---	buen compañero	---	---
dócil	---	---	competitivo	---	---	gregario	---	---	diplomático	---	---
atrevido	---	---	alegre	---	---	paciente	---	---	audaz	---	---
leal	---	---	considerado	---	---	confiado en si mismo	---	---	refinado	---	---
cautivador	---	---	armónico	---	---	de hablar suave	---	---	satisfecho	---	---
dispuesto	---	---	admirable	---	---	conformista	---	---	inquieto	---	---
deseoso	---	---	borradoso	---	---	confiable	---	---	popular	---	---
condescendiente	---	---	resignado	---	---	pacífico	---	---	buen vecino	---	---
entusiasta	---	---	carácter firme	---	---	positivo	---	---	devoto	---	---

	d		i		s		c
M							
L							
Total							

SERVICIO DE PSICOMETRIA

PRUEBA DE RAVEN

Nombre _____ Edad _____ Sexo _____
 Escolaridad _____ Fecha de nacimiento _____
 Medio económico social _____
 Fecha de la prueba _____ Forma _____
 Examinador(a) _____

A			B			C			D			E		
1			1			1			1			1		
2			2			2			2			2		
3			3			3			3			3		
4			4			4			4			4		
5			5			5			5			5		
6			6			6			6			6		
7			7			7			7			7		
8			8			8			8			8		
9			9			9			9			9		
10			10			10			10			10		
11			11			11			11			11		
12			12			12			12			12		
Parc.			Parc.			Parc.			Parc.			Parc.		
Ideal.			Ideal.			Ideal.			Ideal.			Ideal.		

ACTITUD DEL SUJETO

Forma de Pensar

Reflexiva-Intuitiva

Rápida-Lenta

Inteligente-Tiempo

Concentrada-Distráida

Permanencia

Uniforme-Intermitente

Permanencia

Uniforme-Intermitente

Permanencia

Uniforme-Intermitente

Permanencia

Uniforme-Intermitente

DIAGNOSTICO

Consistencia:

Edad Cron.

Puntaje

Inteligencia

Porcent.

Perceptiva

Razono

Verbal

Matemática

Figuras

Objetos

Matrices

Clasificación

Nombre _____

_____ Un puesto con mayor influencia en la Organización.

_____ Una remuneración económica más importante.

_____ Tener seguridad en el trabajo.

_____ Aprender más y adquirir nuevas experiencias.

_____ Sentirse bien integrado e identificado al grupo social.

_____ Tener un mejor "status" con reconocimiento personal.

_____ Sentirse satisfecho en los afectos y sentimientos.

CRITERIO

- A Muy importante
- B Importante
- C Poco importante
- D Sin importancia

Si usted ha utilizado varias veces la misma letra, indique cual de ellas le es más importante. Ejemplo.

- A - 1
- A - 2
- A - 3
- B - 1
- B - 2 etc....

ESTUDIOS TECNICOS DE PERSONAL

PRUEBAS PSICOLOGICAS Y TECNICAS

NUMEROS

NOMBRE		EDAD	SEXO	No. CLAVE
LUGAR (Empresa y Depto. donde se efectúa la prueba)		FECHA dia / mes / año		PUNTOS
INSTRUCCION (Marque con una X al último grado de estudios cursados)				PERCENTIL
PRIMARIA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6		SECUNDARIA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		PREPARAT. <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2
UNIVERSIDAD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5				FORMAS USADAS

Esta es una prueba de su aptitud para trabajar con el sistema numérico - u otros sistemas de símbolos, como los usados en archivos, códigos, catálogos, etc. A continuación hay tres muestras de las cuestiones que usted tiene que resolver en la prueba. Estas muestras están ya resueltas. Estudie las tres y vea por qué están resueltas en esa forma.

$4 + 7 + 3 =$	① 12	② 13	③ 14	④ 15	<input checked="" type="checkbox"/> 3
$24 + 6 + 3 =$	① 7	② 8	③ 6	④ 10	<input checked="" type="checkbox"/> 1
$5 \times 9 + 4 =$	① 45	② 49	③ 51	④ 54	<input checked="" type="checkbox"/> 2

HAGA SUS CUENTAS AQUI
(si es necesario)

Ahora resuelva las siguientes. Escriba el número de la respuesta correcta, ①, ②, ③ o ④ en el cuadrado que sigue a cada pregunta. En cada problema, empiece con el primer número; después irá el segundo; después el tercero. Trabaje mentalmente lo más que pueda. Si quiere hacer cuentas, emplee el espacio de la derecha.

$6 + 2 - 1 =$	① 6	② 7	③ 8	④ 9	<input type="checkbox"/>
$11 + 7 + 3 =$	① 2	② 3	③ 4	④ 6	<input type="checkbox"/>
$3 + 4 \times 2 =$	① 14	② 15	③ 16	④ 18	<input type="checkbox"/>

HAGA SUS CUENTAS AQUI
(si es necesario)

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezará a resolver otros problemas como éstos. TRABAJE RÁPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO. Esta prueba dura sólo 5 minutos, y no es de esperar que usted lo termine todo.

Ahora, escriba con letra de molde su nombre y grupo, y la fecha, en los espacios del margen izquierdo.

ABRA EL CUADERNO. ESPERE LA SEÑAL

5

PIECE AQUI

1

HAGA SUS CUENTAS AQUI (si es necesario)

	1	2	3	4	
$5 + 4 =$	9	10	11	12	<input type="checkbox"/>
$3 + 1 =$	4	5	6	7	<input type="checkbox"/>
$3 - 3 =$	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>
$8 + 9 =$	20	23	25	27	<input type="checkbox"/>
$5 \times 4 =$	8	10	12	14	<input type="checkbox"/>
$3 + 7 =$	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>
$8 + 6 =$	16	17	19	21	<input type="checkbox"/>
$4 + 9 =$	12	13	14	15	<input type="checkbox"/>
$5 + 4 =$	30	34	36	39	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	
$+ 7 + 4 =$	20	21	22	23	<input type="checkbox"/>
$- 6 + 2 =$	9	11	12	15	<input type="checkbox"/>
$+ 3 + 4 =$	9	11	13	16	<input type="checkbox"/>
$- 19 - 3 =$	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
$6 + 7 =$	49	51	53	55	<input type="checkbox"/>
$+ 12 - 6 =$	19	20	21	23	<input type="checkbox"/>
$9 + 5 =$	38	41	43	45	<input type="checkbox"/>
$+ 8 + 11 =$	41	43	45	46	<input type="checkbox"/>
$- 4 + 3 =$	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	
$+ 19 - 1 =$	29	30	31	32	<input type="checkbox"/>
$7 + 8 =$	50	52	54	56	<input type="checkbox"/>
$- 9 + 4 =$	24	26	28	32	<input type="checkbox"/>
$+ 14 + 7 =$	34	36	37	38	<input type="checkbox"/>
$+ 21 + 3 =$	6	8	9	10	<input type="checkbox"/>
$- 16 \times 2 =$	22	23	26	31	<input type="checkbox"/>
$+ 7 + 16 =$	28	32	34	36	<input type="checkbox"/>
$- 8 - 11 =$	10	11	12	14	<input type="checkbox"/>
$2 + 9 =$	39	41	42	44	<input type="checkbox"/>

2

HAGA SUS CUENTAS AQUI (si es necesario)

	1	2	3	4	
$7 \times 7 + 3 =$	52	53	54	56	<input type="checkbox"/>
$21 + 30 + 9 =$	54	60	66	70	<input type="checkbox"/>
$9 \times 12 - 1 =$	95	98	107	112	<input type="checkbox"/>
$48 \div 8 \times 7 =$	42	48	49	56	<input type="checkbox"/>
$42 - 13 - 5 =$	16	18	22	24	<input type="checkbox"/>
$53 + 19 + 3 =$	65	75	83	86	<input type="checkbox"/>
$16 + 27 - 3 =$	30	34	36	40	<input type="checkbox"/>
$28 + 34 - 11 =$	46	51	53	61	<input type="checkbox"/>
$6 \times 11 + 13 =$	69	73	79	83	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	
$114 - 79 + 5 =$	5	7	12	15	<input type="checkbox"/>
$62 + 39 + 14 =$	115	119	125	127	<input type="checkbox"/>
$54 + 42 + 12 =$	4	6	7	8	<input type="checkbox"/>
$66 + 25 - 12 =$	59	69	76	79	<input type="checkbox"/>
$98 + 7 \times 3 =$	42	46	48	54	<input type="checkbox"/>
$72 + 58 - 21 =$	99	109	116	119	<input type="checkbox"/>
$13 \times 16 + 31 =$	228	236	239	245	<input type="checkbox"/>
$24 \times 8 + 12 =$	8	14	16	24	<input type="checkbox"/>
$207 + 3 - 23 =$	46	48	56	58	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	
$144 + 8 + 67 =$	65	68	91	95	<input type="checkbox"/>
$169 + 125 + 14 =$	18	21	24	26	<input type="checkbox"/>
$83 \times 16 - 829 =$	487	489	498	499	<input type="checkbox"/>
$97 + 86 \times 8 =$	1344	1384	1456	1464	<input type="checkbox"/>
$338 + 26 + 471 =$	464	486	494	504	<input type="checkbox"/>
$42 \times 12 \div 14 =$	20	24	36	38	<input type="checkbox"/>
$672 - 546 + 7 =$	16	18	24	32	<input type="checkbox"/>
$273 \div 13 \times 46 =$	746	874	966	1104	<input type="checkbox"/>
$38 \times 67 - 1769 =$	657	697	777	867	<input type="checkbox"/>

FIN

ESTUDIOS TECNICOS DE PERSONAL

PRUEBAS PSICOLOGICAS Y TECNICAS

DESTREZA

NOMBRE		EDAD	SEXO	No. CLAVE
EMPRESA (Empresa y Depto. donde se efectúa la prueba)		FECHA dia / mes / año		PUNTOS
EDUCACION (Marque con una X el último grado de estudios cursados)				PERCENTIL
PRIMARIA <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6		SECUNDARIA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		NORMAS USADAS
PREPARAT. <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2		UNIVERSIDAD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		

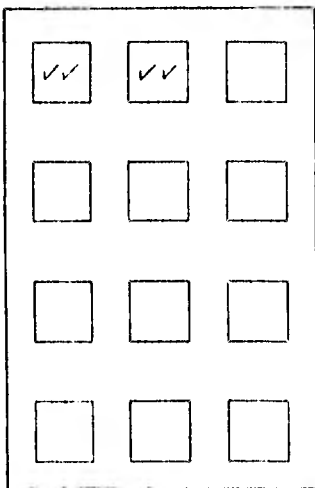
Esta es una prueba de su destreza manual. Usted hará tres tareas con lápiz (recién afilado). Ahora, practique con las muestras de abajo.

1

Trace una línea por el laberinto.

2

Haga dos marcas (✓✓) en cada cuadro.

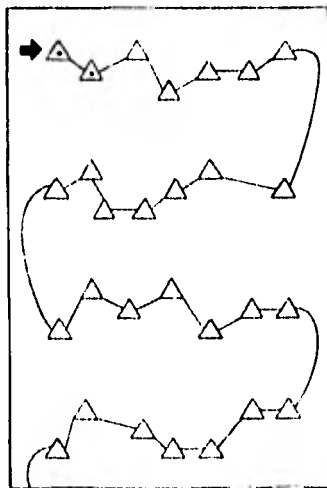


Su línea *no* debe tocar ninguna punta, y debe ser continua.

Debe haber sólo 2 marcas dentro de cada cuadro. Las marcas *pueden* tocar los bordes del cuadro.

3

Ponga 1 punta en cada triángulo.



Los puntos *no* deben tocar los lados de los triángulos.

* * *

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, usted empezará a trabajar en las pruebas. En cada una de las tres pruebas se tomará el tiempo separadamente. Cada prueba dura sólo 1 minuto. Trabaje **RAPIDAMENTE**, pero con **CUIDADO**. La rapidez es muy importante.

Ahora, escriba con letra de molde su nombre y grupo, y la fecha, en los espacios del margen izquierdo.

NO ABRA EL CUADERNO ESPERE LA SEÑAL

1 Trace una línea por todo el laberinto. (NO TOQUE las puntas):

1

Para calificar, cuente el número de aberturas pasadas sin haber tocado los puntos. Hay 15 aberturas en cada hilera. La suma de aberturas pasadas correctamente es la calificación cruda para "laberinto". Véase la Tabla de Conversión para la Calificación Final.

2

Haga dos marcas (✓✓) en cada cuadro. (Trate de no salirse de los cuadros, aunque esto no es indispensable):

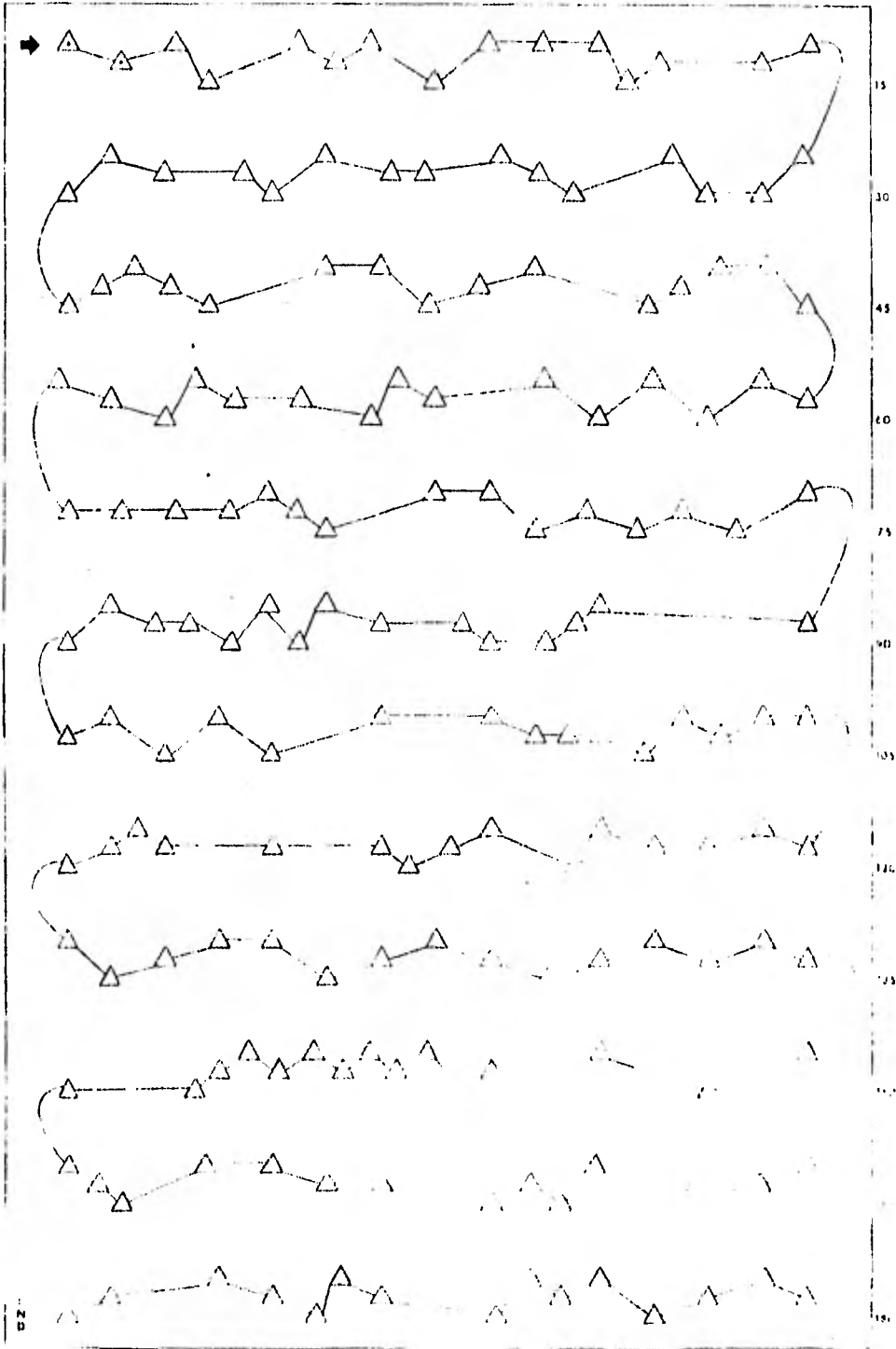
1

✓✓	✓✓									10
										20
										30
										40
										50
										60
										70
										80
										90
										100
										110
										120

Para calificar, cuente el número de cuadros marcados correctamente. Las palomitas pueden tocar las líneas del cuadro. Hay 10 cuadros en cada hilera. La suma de los cuadros marcados correctamente es la calificación cruda para "palomitas". Véase la Tabla de Conversión para la Calificación Final.

3 Ponga 1 punto dentro de cada triángulo (NO toque los lados del triángulo):

1



Para calificar, cuente el número de triángulos con un punto dentro que no toca ninguno de los lados del triángulo. Hay 10 triángulos en cada hilera. La suma de los triángulos marcados correctamente es la calificación cruda para "puntos". Consulte la Tabla de Conversión para la Calificación Final.

Para obtener el rango de esta prueba completa, sume Ud. los rangos obtenidos de las 3 calificaciones crudas (laberinto, puntos, y palomitas) y divida esta suma entre 3; el número entero más cercano es el rango para la prueba completa de DESTREZA. Se consiguen los rangos según las instrucciones en la hoja Tabla de Conversión.

ESTUDIOS TECNICOS DE PERSONAL

PRUEBAS PSICOLOGICAS Y TECNICAS

MEMORIA

NOMBRE		EDAD	SEXO	No. CLAVE
DIRECCION (Empresa y Depto. donde se efectúa la prueba)		FECHA dia / mes / año		PUNTOS
DISTRIBUCION (Marque con una X el último grado de estudios cursados)				PERCENTIL
PRIMARIA <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6		SECUNDARIA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		NORMAS USADAS
PREPARAT. <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2		UNIVERSIDAD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		

Esta es una prueba de su aptitud para recordarse de nombres y caras. Abajo hay ejemplos de las preguntas que usted ha de contestar en la prueba misma. Ahora, estudie las cuatro fotografías y recuerde los nombres de las personas directamente abajo:



Ana Gómez



Jaime Montero



Dolores Cobos



Ricardo Baz

Abajo hay cuatro fotografías más. Debajo de cada foto hay cuatro nombres y "No aparece". En la columna a la derecha, usted debe marcar el número de la contestación correcta (1, 2, 3, 4 o 5). Si usted ha visto la fotografía idéntica en el grupo original que está arriba, entonces la contestación correcta se encontrará entre los cuatro nombres; si la idéntica fotografía no estaba entre las del grupo original, entonces la contestación correcta es "No aparece" (Contestación 5). La contestación de la fotografía 1 ya está marcada. Ahora conteste usted las otras tres.

1

2

1

1



1. José Bautista
2. Ricardo Baz
3. Enrique Escobar
4. Jaime Montero
5. No aparece



1. Margarita Perla
2. Carolina Moheno
3. Natalia Ibarra
4. Dolores Cobos
5. No aparece



1. Ricardo Baz
2. Miguel Pérez
3. Jaime Montero
4. Raymundo Vega
5. No aparece



1. Dolores Cobos
2. María Elías
3. Ana Gómez
4. Rosa Corral
5. No aparece

1 2

☆

☆

☆

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal volteará este cuaderno a la última página, y estudiará un grupo de 16 fotografías durante 2 minutos. Después abrirá el cuaderno en las hojas interiores donde hay 36 fotografías y marcará en cada fotografía el nombre correcto o "No aparece". (No se permite hacer referencia a las fotografías de la última página, mientras usted está contestando las preguntas.)

Ahora, escriba con letra de molde su nombre y grupo, y la fecha, en los espacios del margen izquierdo.

NO ABRA EL CUADERNO ESPERE LA SEÑAL

5

VEA LA FOTOGRAFIA 1 ABAJO. ESCOJA LA CONTESTACION CORRECTA. CUALQUIERA DE LOS CUATRO

1



1. Luis León
2. José Murillo
3. Miguel Orozco
4. Jesús Real
5. No aparece

2



1. Marla Rangel
2. Lidia Puga
3. Paula Prieto
4. Teresa Nuñez
5. No aparece

3



1. Carlos Ochoa
2. Ernesto Moguel
3. Tomás Rueda
4. Ignacio Luna
5. No aparece

4



1. Pedro López
2. Justo Ruiz
3. Jaime Iturbe
4. Julio Iturbe
5. No aparece

5



1. Lilia Delgado
2. Delia Iglesias
3. Ana Heredia
4. Narda Guzmán
5. No aparece

10



1. Margarita Castro
2. Eva Avila
3. Luz Becerra
4. Bárbara Viveros
5. No aparece

11



1. Natalia Cantú
2. Carolina González
3. Adela Estrada
4. Susana Portilla
5. No aparece

12



1. Carlos Elias
2. Enrique Gayol
3. Eugenio Morales
4. Juan Pelaez
5. No aparece

13



1. Margarita Alvarez
2. Susana González
3. Viviana Romero
4. Alicia Traviño
5. No aparece

14



1. Pedro Rojo
2. Isidro Lama
3. Roberto Hernández
4. Manuel Trigos
5. No aparece

18



1. Francisco Cuesta
2. Oscar González
3. Eduardo Kuri
4. Luis Renterio
5. No aparece

20



1. Malia Delgado
2. Catorina Delmar
3. Susana Fuentes
4. Carolina Prado
5. No aparece

21



1. Eduardo Borja
2. Silverio Kuri
3. Jorge Navarro
4. Heriberto Viveros
5. No aparece

22



1. Lilia Calles
2. Alicia León
3. Margarita Sorda
4. Bárbara Viveros
5. No aparece

23



1. Helena Cobrera
2. Lilia Delgado
3. Bárbara Girán
4. Elena Michel
5. No aparece

28



1. Alicia Aurora
2. Clara Garibay
3. Isabel del Martín
4. Lilia Traviño
5. No aparece

29



1. Felipe Barón
2. Carlos Horta
3. Eduardo Kuri
4. José Paz
5. No aparece

30



1. Catorina Aurora
2. Beatriz Esquivel
3. Margarita Molina
4. Gertrudis Sorda
5. No aparece

31



1. Felipe Barón
2. Guillermo León
3. Jorge Nava
4. Tomás Rueda
5. No aparece

32



1. Felipe Barón
2. Jorge Nava
3. José Paz
4. Tomás Rueda
5. No aparece

NOMBRES O "NO APARECE". ESCRIBA EL NÚMERO DE LA CONTESTACION — AQUÍ:



1. Guillermo Paz
2. Alberto Cortés
3. Roberto González
4. Amado Garza
5. No aparece



1. Jacobo García
2. Felipe Barón
3. Angel Frías
4. René Gómez
5. No aparece



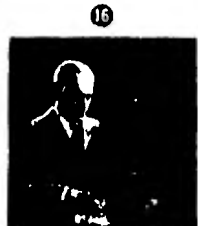
1. Cecilia Fuente
2. Elena Escandón
3. Luisa Díaz
4. Isabel del Martín
5. No aparece



1. Teresa Dávila
2. Pilar Mercado
3. Elvira Otero
4. Esperanza Castillo
5. No aparece



1. Catalina Aurora
2. Rosa Trueba
3. Esther Infante
4. Alicia Treviño
5. No aparece



1. Roberto Cortés
2. Jorge Lara
3. David Reina
4. Ernesto Torres
5. No aparece



1. Carolina Allende
2. Juana Flores
3. Elvira Monroy
4. Margarita Sordo
5. No aparece



1. Tomás Blanco
2. Emilia Hjar
3. Guillermo León
4. Gerardo Pinal
5. No aparece



1. Carlos Beltrán
2. Roberto Cortés
3. Pedro Hoyos
4. Guillermo León
5. No aparece



1. Roberto Cortés
2. Julián Trueba
3. Juan Rondón
4. Alberto Salinas
5. No aparece



1. Tomás Bernal
2. Felipe Barón
3. José Paz
4. Leobardo Viveros
5. No aparece



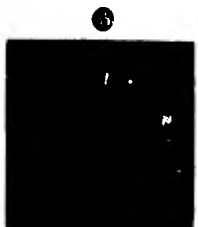
1. Isabel Alpizar
2. Dorotea Fragozo
3. Bárbara Viveros
4. Lucila Mondragón
5. No aparece



1. Isabel Nava
2. Margarita Sordo
3. Herminia Velez
4. Bárbara Viveros
5. No aparece



1. Susana Lemus
2. Carolina González
3. Eva Kuri
4. Paula Tagle
5. No aparece



1. Victor Jasso
2. Guillermo Kuri
3. Tomás Rouda
4. Jorge Sordo
5. No aparece



1. Susana Fuentes
2. Alicia González
3. Catalina Horta
4. Flora del Martín
5. No aparece

1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>
16	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>
18	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/>
21	<input type="checkbox"/>
22	<input type="checkbox"/>
23	<input type="checkbox"/>
24	<input type="checkbox"/>
25	<input type="checkbox"/>
26	<input type="checkbox"/>
27	<input type="checkbox"/>
28	<input type="checkbox"/>
29	<input type="checkbox"/>
30	<input type="checkbox"/>
31	<input type="checkbox"/>
32	<input type="checkbox"/>
33	<input type="checkbox"/>
34	<input type="checkbox"/>
35	<input type="checkbox"/>
36	<input type="checkbox"/>

CONTESTE LAS PREGUNTAS EN ORDEN SIN BALTAR:



Roberto Cortés



Lilia Delgado



Jorge Nava



Susana Fuentes



Margarita Sordo



Tomás Rueda



Catarina Aurora



Carlos Horta



Roberto Barón



Isabel del Martín



José Paz



Carolina González



María Treviño



Eduardo Kuri



Bárbara Viveros



Guillermo León

NO ABRA EL CUADERNO — ESPERE LA SEÑAL.

<p>Enrique V. Del Campo DM493725 Productos Nacionales Esq. Londres y Elba Eduardo Frías #3184-7236 Cía. Steelco Jalisco 14, Guad. Sr. F. N. Barajas \$4,638.29 CÍA. HERRAMIENTA MODERNA CALLE 27 1820</p>	<p>Enrico V. Del Campo DM493725 Productos Nacionales Esq. Londres con Elba Eduardo F. Frías #318-47236 Cía. Steelco Jalisco 14, Guad. Sr. F. N. Baratas \$4,638.29 CÍA. HERRAMIENTA MODERNA AVE. 27 1820</p>	<p>Enrique V. Delcampo DM439725 Productos Nacionales Esq. Londres y Elbo Eduardo Frío #3184-7236 Cía. Steelco Jalisco 17, Guad. Dr. F.N. Barajas \$4638.29 CÍA. HERRAMIENTA MODERNA CALLE 27 1820</p>	<p>Enrique W. Del Campo DM497325. Producto Nacional Esq. Londres y Elbo Eduard Frías #3184-7236 Co. Steelco Jalisco 14, Guad. Sr. F. N. Barajas \$4.632.89 CÍA. HERRAMIENTA NEUVA CALLE 27 1820</p>
---	--	---	---

<p>Cornelia O. Segura 9284.372 mt. Editora Medio Oeste Acapulco 14, Gro. Cyril Urbach #15276-8324 Cía. Superior Ft. North, Texas Antonia F. Gabel \$697,352.48 Cía. Llavera San Juan Letran 15</p>	<p>Cornelia Q. Segura 9284.372 mt. Editora Medio Oeste Acapulco 24, Gro. R. Cyril Urbach #15276-8324 Cía. Superior Ft. North, Texas Antonia F. Gabel \$697,352.48 Cía. Llavera San Juan Letran 15</p>	<p>Cornelia O. Segura 9284.372 mt. Editorial Medio Oeste Acapulco 14, Gro. R. Cyrus Urbach #15276-8234 Cía. Superior Ft. Worth, Texas Antonio E. Gabel \$693,725.48 Cía. Llavas San Juan Letran 15</p>	<p>Cordelia O. Segura 9284.372 mt. Editora Sureste Acapulco 14, Gro. R. Cyril Urbach #15267-8324 Cía. Suprema St. Worth, Texas Antonio F. Gebal \$693,754.25 Cía. Llavera San Juan Letran 25</p>
--	---	--	--

<p>Walterio Salcedo 358.1037 cm. Montes, S. R. L. Rio Elba 17 Sra. M.A. Norma Pat. No. 1,846,953 Agentes de Personal Edificio Abed, Puebla Leonardo Payan \$1,596,432.87 Distribución Acme Colima 21, Col.</p>	<p>Walterio Salsedo 358.1037 cm. Montaña, S. R. L. Rio Elba 17 Sr. M.A. Norma Pat. No. 1,846,953 Agencia de Personal Ave. Abed, Puebla Leonardo Payan \$1,596,432.27 Distribuidores Acme Colmo 21, Cul.</p>	<p>Waltherio Salcedo 358.1307 cm. Montes, S. R. L. Rio Nilo 17 Sra. M.A. Norma Reg. No. 1,846,953 Agencia de Personal Edificio Abed, Puebla Leonardo Pallan \$1,596,438.27 Distribuidores Acme Colima 21, Col.</p>	<p>Walterio Sencillo 385.1037 cm. Montes, S. R. L. Rio Elba 17 Sra. M.A. Norma Pat. No. 1,846,935 Agencia de Personal Edificio Abel, Puebla Leopolda Payan 1,596,438.27 Distribuidores Acero Colima 21, Col.</p>
--	---	--	--

ESTUDIOS TECNICOS DE PERSONAL

PRUEBAS PSICOLOGICAS Y TECNICAS CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

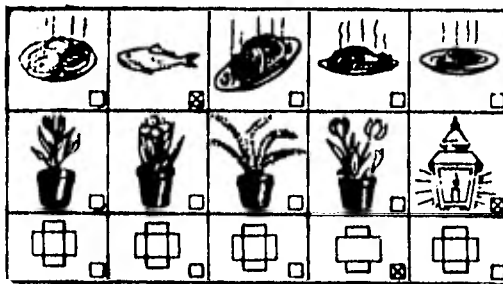
NOMBRE		EDAD	SEXO	No. CLAVE
LUGAR (Empresa y Depto. donde se efectúa la prueba)		FECHA dia / mes / año		PUNTOS
INSTRUCCION (Marque con una X el último grado de estudios cursados)				PERCENTIL
PRIMARIA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6		SECUNDARIA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		NORMAS USADAS
PREPARAT. <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2		UNIVERSIDAD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		

Observe la siguiente hilera de dibujos.

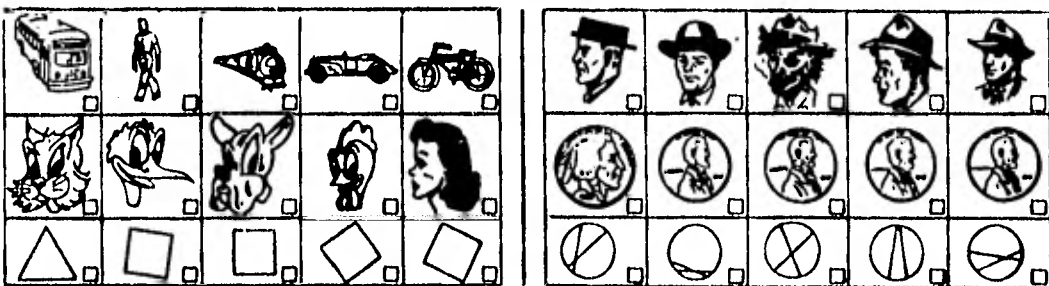


Observará la cara de cuatro mujeres y un hombre. La cara del hombre, es el UNICO retrato diferente en la hilera superior. Se le marcó con una X en el cuadro que hay bajo el dibujo.

Ahora observe las 3 siguientes hileras de problemas. Se ha marcado con una X el UNICO dibujo diferente en cada hilera, para que sean ejemplo.



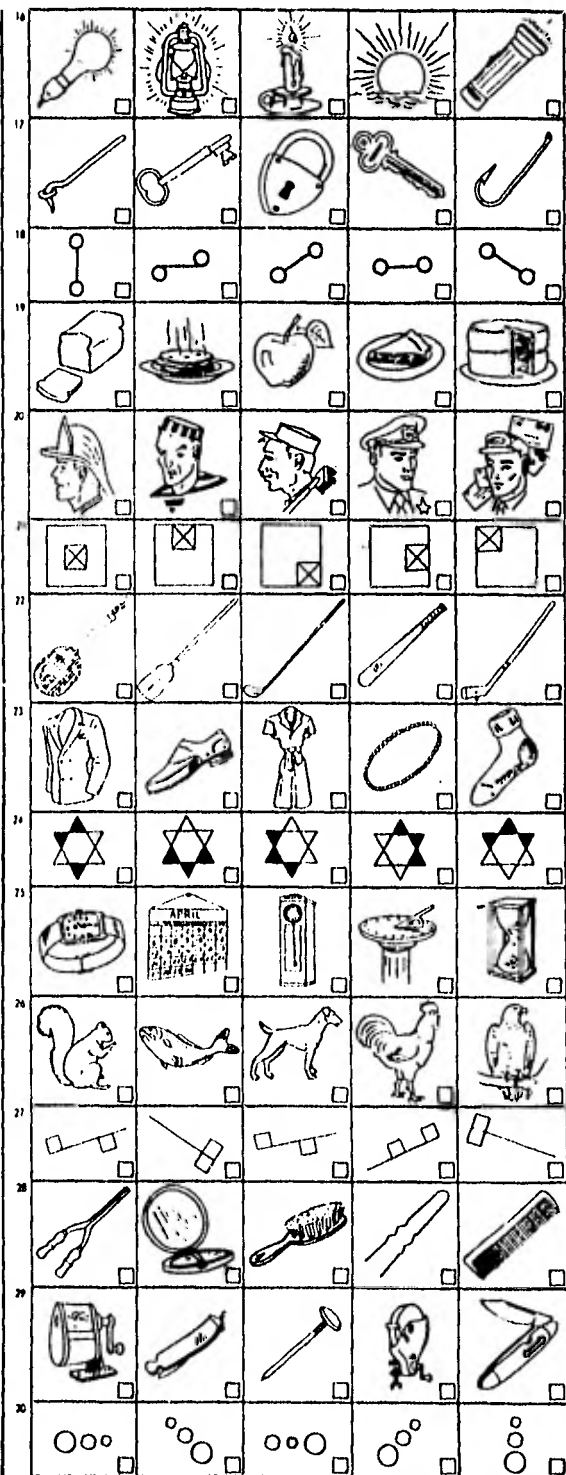
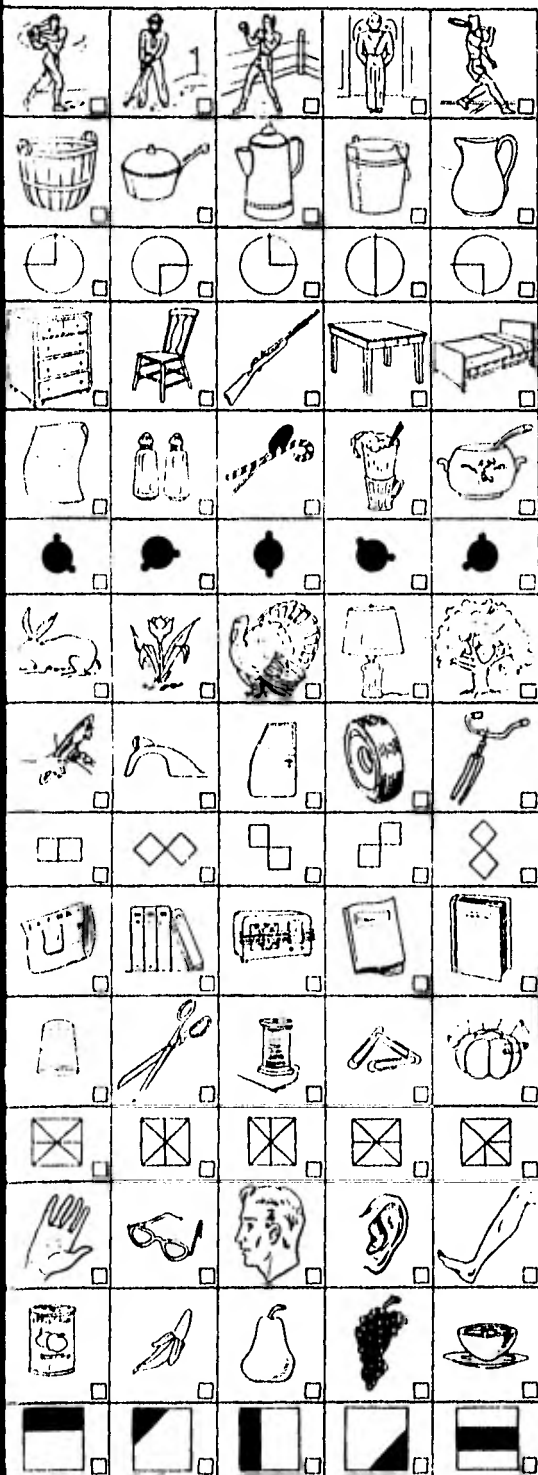
Ahora haga los 6 problemas indicados a continuación. Ponga una X en el dibujo diferente a los demás de cada hilera. Si cree haberse equivocado y quiere corregir su respuesta, ponga un círculo alrededor del cuadro así x y ponga la X en el lugar que crea correcto.

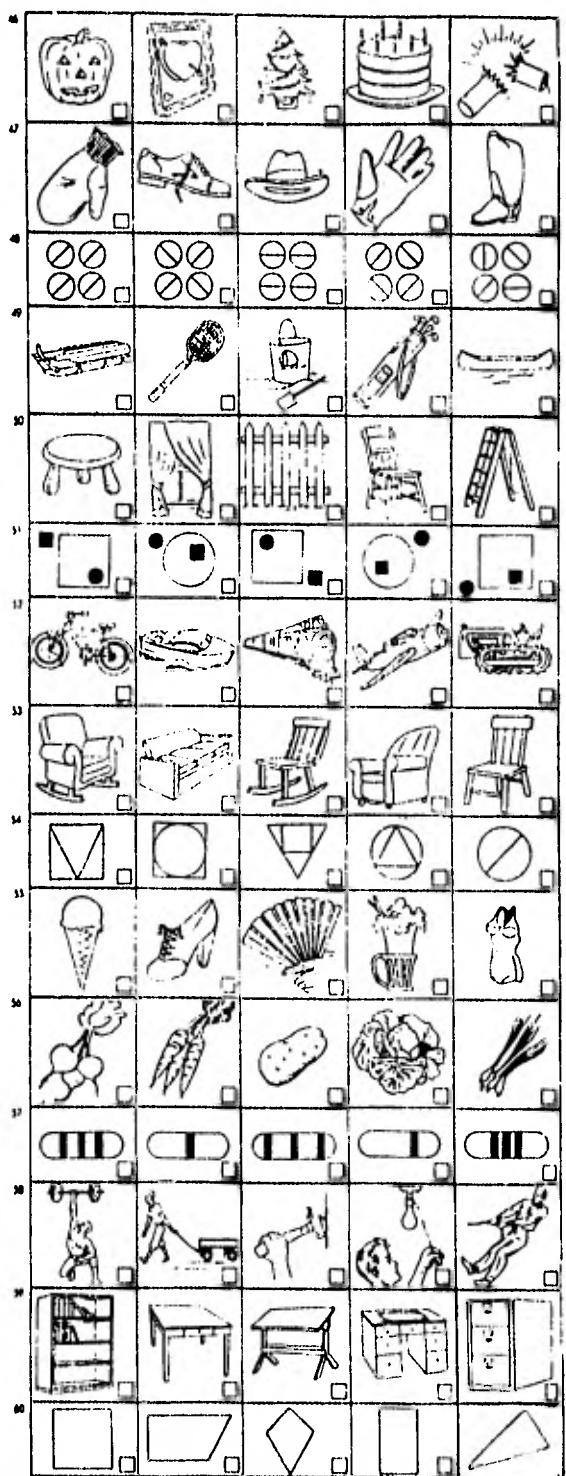
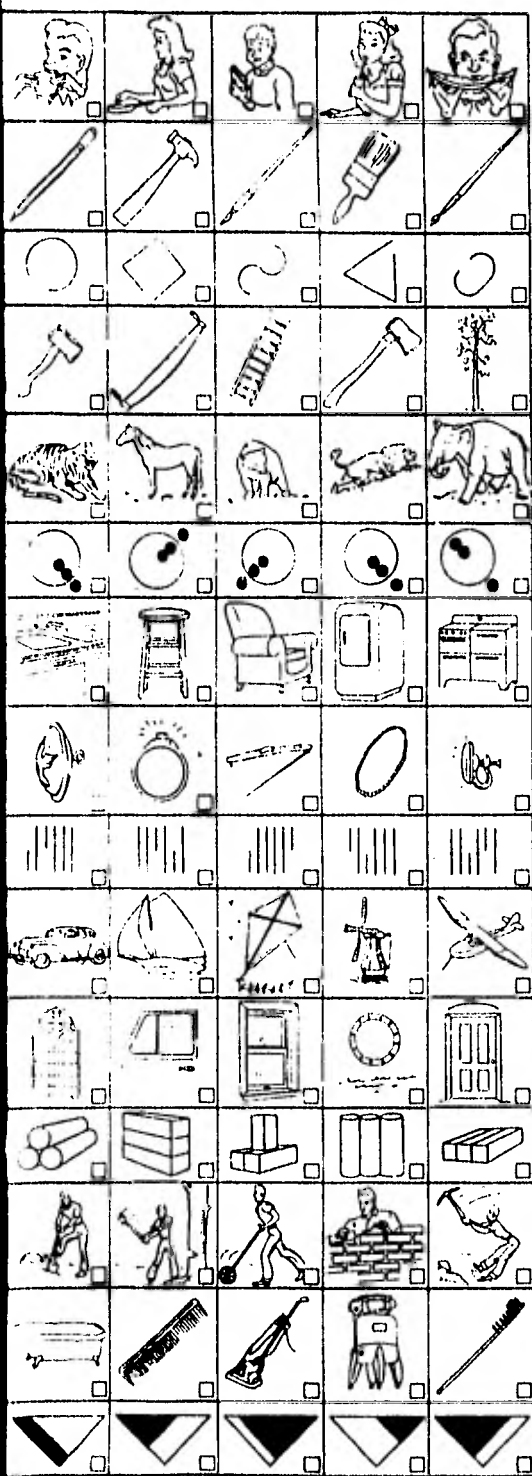


Debe haber marcado los cuadros correspondientes al hombre que está caminando. La cara de la muchacha, el triángulo, el vago, la moneda con cara de indio y el cuarto círculo. Asegúrese que entendió cómo resolver estos problemas. **SI TIENE ALGUNA DUDA PREGUNTE** antes de seguir adelante. Cuando la persona que le dió estas hojas le indique, principie a resolver los otros problemas similares a los anteriores. Hágalo rápidamente, pero trate de no equivocarse. Tendrá 10 minutos para la prueba. No se espera que usted resuelva todos los problemas indicados.

HAY DOS PAGINAS DE PROBLEMAS.

NO VOLTEE LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE.





ESTUDIOS TECNICOS DE PERSONAL

PRUEBAS PSICOLOGICAS Y TECNICAS

RAZONAMIENTO

NOMBRE		EDAD	SEXO	No. CLAVE
Lugar (Empresa y Depto. donde se efectúa la prueba)		FECHA ____ / ____ / ____ dia / mes / año		PUNTOS
EDUCACION (Marque con una X el último grado de estudios cursados)				PERCENTIL
PRIMARIA <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	SECUNDARIA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	PREPARAT. <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	UNIVERSIDAD <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	NORMAS USADAS

Esta es una prueba de su aptitud para resolver problemas. Abajo hay tres muestras de las cuestiones que tiene que resolver en la prueba. Estas muestras están resueltas. Estúdielas y vea por qué están contestadas en esa forma.

El número QUE SIGUE es : 3 5 7 9 11 13 ?

①	②	③	④
13	14	15	16

En la serie, cada número es dos unidades mayor que el anterior. EL QUE SIGUE sería dos más que el último de la serie; o sea 15. Esta es la respuesta ③. Por eso se ha puesto 3 en el cuadrito.

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

①	②	③	④
EXHM	IJKL	ABCCh	RSTU

Tres grupos tienen las letras en orden alfabético. El primer grupo no está en ese orden, y por lo tanto NO VIENE BIEN. Por eso se ha puesto 1 en el cuadrito.

La letra QUE SIGUE es: mmmmmmm ?

①	②	③	④
ll	m	n	ñ

La serie está así: mn mn mn mn. La letra QUE SIGUE sería m, que es la respuesta ②.

Ahora conteste los problemas que hay abajo. Escriba el número de la respuesta correcta (① ② ③ o ④) en el cuadrito que sigue a cada problema.

El número QUE SIGUE es : 44 41 38 35 32 29 ?

①	②	③	④
25	26	27	28

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

ASTA	AGHA	AMNA	LPQL
------	------	------	------

La letra QUE SIGUE es : efxghxix ?

k	l	x	y
---	---	---	---

Usted ha debido escribir 2, 4 y 1 en los cuadritos.

* * *

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezará a resolver otros problemas como éstos. TRABAJE RÁPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO. Esta prueba dura sólo 5 minutos, y no es de esperar que usted lo termine todo. Contesté las preguntas en orden, una tras otra.

Ahora, escriba con letra de molde su nombre y grupo, y la fecha, en los espacios del margen izquierdo.

NO ABRA EL CUADERNO ESPERE LA SEÑAL

5

El número que sigue es: 9 10 11 12 13 14 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: abababab ?

El número QUE SIGUE es: 25 24 23 22 21 20 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: rsttuvvuxxy ?

El número QUE SIGUE es: 3 6 9 12 15 18 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: fsgshsis ?

1	2	3	4	
13	14	15	16	<input type="checkbox"/>
NNNN	CCCC	TTTT	KLMN	<input type="checkbox"/>
a	b	c	ch	<input type="checkbox"/>
18	19	20	26	<input type="checkbox"/>
SPHS	SMCS	TBMT	SLPS	<input type="checkbox"/>
w	x	y	z	<input type="checkbox"/>
19	20	21	22	<input type="checkbox"/>
ZHNA	OPQR	DEFG	TUVW	<input type="checkbox"/>
i	j	s	t	<input type="checkbox"/>

El número QUE SIGUE es: 42 40 38 36 34 32 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: deefffgggg ?

El número QUE SIGUE es: 25 25 20 20 15 15 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: dedfdgdh ?

El número QUE SIGUE es: 20 2 18 2 16 2 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: dedefgghih ?

1	2	3	4	
26	28	29	30	<input type="checkbox"/>
RSTT	FGHF	DEFF	IJKK	<input type="checkbox"/>
f	g	h	i	<input type="checkbox"/>
10	11	12	15	<input type="checkbox"/>
JABK	WABX	MABN	APQB	<input type="checkbox"/>
d	g	h	i	<input type="checkbox"/>
12	14	15	16	<input type="checkbox"/>
OAIU	EAUO	BXKM	UEIA	<input type="checkbox"/>
e	h	i	j	<input type="checkbox"/>

El número QUE SIGUE es: 12 6 7 11 12 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: rstarstbrst ?

El número QUE SIGUE es: 4 5 5 6 6 6 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: fffffggghih ?

El número QUE SIGUE es: 1 2 4 8 16 32 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: wvutsrqp ?

1	2	3	4	
13	14	15	16	<input type="checkbox"/>
PQRS	BCBC	WXWX	MNMN	<input type="checkbox"/>
a	b	c	u	<input type="checkbox"/>
6	7	8	9	<input type="checkbox"/>
GIIIH	DEEF	STTU	KLMM	<input type="checkbox"/>
i	j	k	l	<input type="checkbox"/>
36	48	64	96	<input type="checkbox"/>
SJKL	SVWX	BLMN	SDEF	<input type="checkbox"/>
m	σ ■	x ■	p	<input type="checkbox"/>

CONTINUE

Número QUE SIGUE es: 5 7 10 12 15 17 ?

¿ grupo NO VIENE BIEN?

Letra QUE SIGUE es: ghighjghkgh ?

Número QUE SIGUE es: 26 22 20 16 14 10 ?

¿ grupo NO VIENE BIEN?

Letra QUE SIGUE es: mmññpprr ?

Número QUE SIGUE es: 13 5 14 6 15 7 ?

¿ grupo NO VIENE BIEN?

Letra QUE SIGUE es: defxyzghixyzjkl ?

1	2	3	4
20	21	22	23
OQRS	GHIJ	TVWX	JLMN
g	i	l	m
8	9	10	12
KGTK	FXBF	VJDV	MDWN
s	t	u	v
8	12	14	16
TSRQ	UVWX	HGFE	LKJI
ll	m	x	z

Número QUE SIGUE es: 2 24 24 3 25 25 ?

¿ grupo NO VIENE BIEN?

Letra QUE SIGUE es: dedfgshihjkj ?

Número QUE SIGUE es: 3 5 10 12 24 26 ?

¿ grupo NO VIENE BIEN?

Letra QUE SIGUE es: dresftgu ?

Número QUE SIGUE es: 27 26 28 25 29 24 ?

¿ grupo NO VIENE BIEN?

Letra QUE SIGUE es: jklghidef ?

1	2	3	4
3	4	26	27
JKLG	RSTQ	EFGD	VWXU
i	j	k	l
28	36	48	52
HVBP	CWKR	KRWC	WRCK
g	h	v	w
23	25	30	32
UUUV	EEFG	QRSS	AABC
a	b	c	d

Número QUE SIGUE es: 42 45 15 18 6 9 ?

¿ grupo NO VIENE BIEN?

Letra QUE SIGUE es: nñpqst ?

Número QUE SIGUE es: 3 6 11 18 27 38 ?

¿ grupo NO VIENE BIEN ?

Letra QUE SIGUE es: mñprtux ?

Número QUE SIGUE es: 7 6 8 24 6 5 ?

¿ grupo NO VIENE BIEN?

Letra QUE SIGUE es: xgwlvuiuj ?

1	2	3	4
3	6	9	12
KABL	MCND	DRSE	TGHU
s	t	u	v
42	45	49	51
GNFM	I.KSR	WVHG	CBYX
w	x	y	z
6	7	10	15
OVXE	ABDI	EFGU	IKMO
i	k	l	v

CAPITULO 4. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

Ha sido preocupación fundamental de los participantes en la elaboración de este trabajo, el analizar del modo más objetivo posible, uno de los problemas que la gran mayoría de las Empresas en nuestro país enfrenta, pero que por la importancia social que reviste cobra mayor relevancia en el Sector Alimentos, y más aún en el mercado del Distrito Federal y su Zona Metropolitana: el reclutamiento y selección de personal.

Consideramos que el área mencionada reflejará ilustrativamente la problemática existente en esa función de la administración de recursos humanos; para recopilar información al respecto se optó por determinar una muestra aleatoria de las Empresas que intervienen productiva y comercialmente en lo que a alimentos se refiere; por la ubicación domiciliaria de las organizaciones y por las limitaciones que dada uno de los integrantes de este grupo de estudio enfrentaban, se decidió recabar los datos pertinentes usando cuestionarios dirigidos a los responsables de la administración de Personal en cada Entidad.

Del total de cuestionarios enviados en dos ocasiones (una por correo ordinario, la segunda por servicio certificado), recibimos una mínima parte de respuestas, por lo que hemos optado por deducir algunos de los problemas a que hacíamos referencia anteriormente.

Entre las conclusiones a que hemos llegado están por ejemplo: el haber determinado a ciencia cierta que se conocen algunas de las fuentes de reclutamiento existentes; que sí existe un problema serio en lo que a técnicas de selección se refiere, puesto que se realiza de manera empírica generalmente, involucrando así un alto grado de subjetividad no muy recomendable al menos en los niveles operativos; que las mismas Empresas reconocen la casi nula planeación en este campo, factor que las coloca al libre juego de los acontecimientos, evitando un mejor aprovechamiento de los recursos en general.

Adicionando los anteriores comentarios, podemos decir que como consecuencia en gran parte del alto índice inflacionario registrado recientemente y de la inestabilidad económica que priva en nuestra sociedad, no se pueden establecer presupuestos fijos, ni de recursos humanos, ni de otras áreas y que aún los variables serán determinados casi aleatoriamente; así mismo, otro de los grandes problemas que enfrentan las Empresas es la gran necesidad que tienen de personal preparado en áreas específicas, - debido primordialmente a que el Sistema Educativo Nacional ha demostrado su incapacidad hasta el momento para poder satisfacer dichos requerimientos, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo.

Ahora bien, ¿qué sugerencias se pueden formular desde esta modesta tribuna?

- Primeramente y desde el punto de vista académico, consideramos prudente la creación de programas motivacionales - en el nivel de educación medio superior que orienten a los futuros profesionales a áreas afines con la investigación en laboratorios y con la creación de sistemas que hagan más eficientes los existentes en estas Empresas del Sector Alimentos por ejemplo.

- En segundo término, podemos comentar la necesidad que existe de crear conciencia en los Directivos de las Empresas acerca de la importancia y beneficios que trae consigo un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, desde el comprendido por el nivel ejecutivo y administrativo, hasta el técnico y operativo, debiendo evitar al máximo la subjetividad en la selección de los candidatos.

- Como tercer punto, e interconectado tan directamente con los anteriores que es difícil diferenciarlos, hemos de mencionar la falta de herramientas administrativas que faciliten el proceso - de selección de personal, es decir, se carece casi totalmente de descripciones de puestos, inventarios de recursos humanos, bolsas internas de trabajo, etc.; a nuestro juicio, una de las fuentes más accesibles de recursos en este sentido, es la bolsa de trabajo, ya que de mantenerse actualizada proporciona

rá datos suficientes sobre posibles candidatos que puedan satisfacer las vacantes existentes.

Al considerar esta fuente como una de - las más accesibles, proponemos un sistema para ordenar y administrarla adecuadamente.

BOLSA DE TRABAJO

Definición.- Debemos considerar antes que todo a este sistema como "el proceso mediante el cual se concentran y clasifican los expedientes - que se han recabado en una u otra forma sobre los elementos que nos pueden ser útiles en un tiempo determinado para cubrir las - necesidades de personal".

Tipos de Bolsa de Trabajo.- Podemos decir que agrupados en dos grandes ramas, son la externa e interna.

La Bolsa de Trabajo Externa es aquella en donde el público en ge neral puede buscar trabajo o también pedir un servicio donde las Empresas se apoyan para la búsqueda de personal (Asociaciones de Intercambio, Cámaras de Comercio y Organizaciones Empresariales).

La Bolsa de Trabajo Interna es aquella que fundamentalmente se - forma por las solicitudes de personas que desean trabajar en esa Empresa y que de momento no pueden ser colocados, así como de di- ferentes reclutados.

POLITICAS PROPUESTAS PARA LA BOLSA DE TRABAJO

- a. Todas aquellas personas (analistas de reclutamiento) de los diferentes de- partamentos pueden hacer uso de la Bolsa de Trabajo.
- b. Los registros serán prestados por sólo diez días hábiles y al término de - este período serán devueltos a la Bolsa de Trabajo.

- b1. Si se necesitaran por más tiempo, deberán avisar al jefe de la Bolsa de Trabajo, o en su defecto a los analistas.
- c. Al salir los registros de la Bolsa de Trabajo, la persona solicitante se hace responsable de ellos, deberá firmar en el lugar que le indique la persona encargada.
- d. Cuando un candidato de la Bolsa de Trabajo ha sido contratado deberá avisar al encargado de la Bolsa de Trabajo:
 - 1. En qué puesto.
 - 2. Salario con el que fue contratado.
 - 3. Empresa o departamento que lo contrató.
- e. Cuando se presente un candidato y éste no haya sido contratado, se deberá anotar el motivo y anexar los comentarios en observaciones o en una hoja por separado.
- f. Todos los registros que los reclutadores proporcionen a la Bolsa de Trabajo para su enriquecimiento deberán llevar el comentario de la entrevista, pues así se facilitará el uso de los registros.
- g. Si el reclutador solicita los registros y observa que estos tienen de ocho meses a un año y no se les ha dado algún uso, el analista de Bolsa tendrá que actualizar o en su defecto dar de baja el registro.
- h. Todo registro que sea requerido por el departamento de reclutamiento deberá ser pedido a la persona encargada para poder llevar un buen flujo sobre los mismos.
- i. Queda restringida el área de localización de registros y tarjetas por especialidad a todas las personas ajenas a la Bolsa de Trabajo.

PROPOSICIONES PARA PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LA BOLSA DE TRABAJO

PROCEDIMIENTOS:

Todo registro al ingresar a la Bolsa tendrá asignado un número de control para facilitar su localización, debiéndose colocar por número progresivo y entendiéndose con esto que deberán existir una serie de controles para cada una de las facetas que facilitan las actividades en Bolsa de Trabajo, de esta manera se podrá localizar en todo momento la documentación de cualquier candidato. Existen tres tipos de controles dentro de la Bolsa de Trabajo que son:

- Control por especialidad: Nos sirve para localizar fácilmente un puesto requerido.
- Control por orden alfabético: Este control nos sirve para localizar - por nombre a un candidato.
- Control interno: Este control nos sirve para anotar la fecha, nombre y puesto para el que se desea presentar por el analista de reclutamiento.

- 1.1. Por cada registro que ingrese a la Bolsa de Trabajo, se elaborarán dos - tarjetas de control, tratando de ubicarlas por su especialidad, por ejemplo:

Auxiliar Administrativo.

Se incluirá en la división de administración de empresas, ya que en esta especialidad se pueden hacer las divisiones que uno considere necesarias conforme a las diferentes clasificaciones.

- 1.2. La otra tarjeta de control se colocará por orden alfabético, esto es para facilitar la localización de un registro; ya que dentro de esta tarjeta - aparece el número del registro correspondiente.

2. Préstamos de registros: Únicamente se prestará el registro, las tarjetas de control no deberán salir del departamento de Bolsa de Trabajo, - ya que sólo es un apoyo para el analista de Bolsa.
3. En el control interno de Bolsa se anotará el número de la tarjeta de - los registros que fueron prestados a los analistas de reclutamiento o a los Departamentos que los requieran, con la fecha de vencimiento.
 - 3.1. Al ser devueltos los registros a la Bolsa de Trabajo, se darán de baja en el control interno de Bolsa.
4. Cuando una persona sea contratada, se anotará la observación en la tarjeta que se encuentra por orden alfabético y se cambiará de lugar para llevar estadísticas de personas o candidatos contratados extraídos de - la Bolsa de Trabajo.
 - 4.1. Estas tarjetas de control permanecerán guardadas con un mínimo de seis meses y un máximo de un año.
 - 4.2. Las tarjetas por especialidad que correspondan a elementos contratados se darán de baja inmediatamente, así como su registro correspondiente, pero es necesario anotar el número de control de éste para que pueda - ser utilizado por otro registro de nuevo ingreso.
 - 4.3. Cuando un candidato se ha presentado en dos o más ocasiones, resultando que en ellas no ha sido el elemento adecuado a pesar de tener las características de la vacante a que fue enviado, al devolver el registro al departamento de la Bolsa se deberá hacer la anotación oportuna sobre la causa que fue rechazado e inclusive se propondrá el que se dé de baja en dicha Bolsa, siguiendo los procedimientos para tal efecto.
 - 4.4. Se tendrá un tarjetero especial para controlar los registros prestados. La tarjeta de control por especialidad estará dentro de este tarjetero.

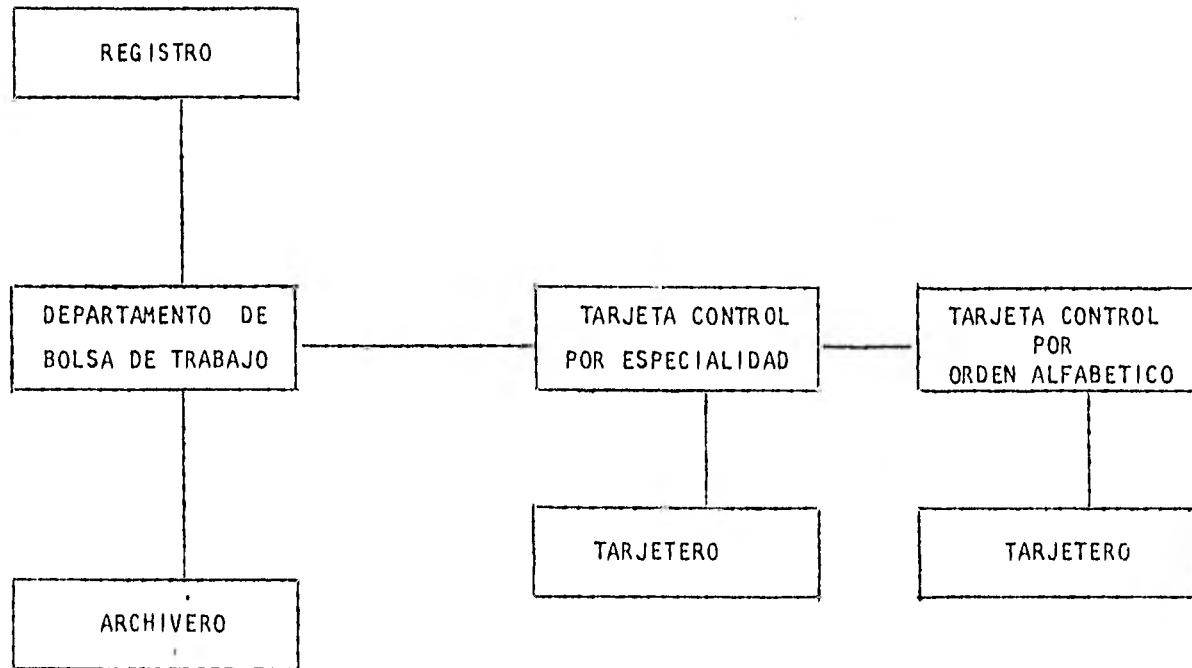
TARJETA CONTROL POR ORDEN ALFABETICO

NOMBRE _____ CLAVE _____
EDAD _____ FECHA _____
ESCOLARIDAD _____ TELEFONO _____
PUESTO ACTUAL _____ SUELDO ACTUAL _____

TARJETA CONTROL POR ESPECIALIDAD

NOMBRE _____ CLAVE _____
EDAD _____ SEXO _____ FECHA _____
ESCOLARIDAD _____ TELEFONO _____
ESPECIALIDAD _____ SUELDO ACTUAL _____
PUESTO ACTUAL _____ TIEMPO EN PUESTO _____ IDIOMAS _____
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR _____ DISPONIBILIDAD PARA CAMBIAR DE -
AREAS DE INTERES _____ RESIDENCIA _____

ORGANIGRAMA DE FLUJO



ACTUALIZACION DE INFORMACION

nombre _____ fecha _____ / _____ /

domicilio actual _____ tel. oficina _____ tel. dom _____ / _____ / _____ /

empresa _____ actividad básica de la empresa _____ / _____ /

fecha de ingreso _____ puesto _____ sueldo _____ / _____ / _____ /

no. de subordinados _____ nombre jefe inmediato _____ / _____ /

dependencia inmediata _____ / _____ /

áreas de interés _____ / _____ /

disponibilidad de cambio de residencia _____ / _____ /

comentarios _____ / _____ / _____ / _____ / _____ / _____ / _____ / _____ /

actualizó _____ /

nombre _____ /

firma _____ /

IDIOMAS

IDIOMA	HABLA		LEE		ESCRIBE		FORMA EN QUE ADQUIRIÓ LOS CONOCIMIENTOS
	BIEN	REG.	BIEN	REG.	BIEN	REG.	

MAQUINARIA Y HERRAMIENTA

MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS QUE PUEDE OPERAR

ACTIVIDADES SOCIALES

SOCIEDADES O ASOCIACIONES CIVICAS, DEPORTIVAS, PROFESIONALES, CULTURALES ETC. A QUE PERTENECE O HA PERTENECIDO	PUESTO EN LA MESA DIRECTIVA	LUGAR	FECHAS	
			DE	A

ORGANIZACIONES SINDICALES

A QUE ORGANIZACIONES O SINDICATOS LABORALES PERTENECE O HA PERTENECIDO Y QUE PUESTOS HA OCUPADO

PASATIEMPOS Y DIVERSIONES

TEATRO, CINE, FOTOGRAFIA, PINTURA, LECTURA, DEPORTES, ETC.

DISPONIBILIDAD

¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR? SI NO	¿A CAMBIAR DE RESIDENCIA? SI NO	¿TIENE INGRESOS EXTRAS A SU SUELDO? SI NO MONTO \$	¿FUENTE DE INGRESOS?
SI ESTA EMPLEADO ACTUALMENTE ¿POR QUE DESEA CAMBIAR?			

OTROS

¿HA SIDO AFIANZADO? SI NO	¿CON QUE COMPAÑIA?	¿POR QUE CANTIDAD?	¿TIENE AUTO PROPIO? SI NO	¿TIENE LICENCIA DE MANEJO? SI NO AUTOMOV. CHOF.
---------------------------	--------------------	--------------------	---------------------------	---

TRABAJOS ANTERIORES

COMPLETAR EN EL CASO CORRESPONDIENTE

TRABAJOS

1 EMPRESA ACTUAL O ULTIMA		DIRECCION				TELEFONO	NO. PERS. EN SU AREA	NO. PERS. EN SU AREA
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO			PUESTO DEL JEFE INMEDIATO			
FECHA INGRESO	FECHA SEPARACION	SALARIO INIC.	SALARIO FINAL	GRATIFICACION	PART. UOLUD	COMISION	OTROS	COMP. ANUAL DIRECTA
PRESTACIONES (NO LLENAR)							TOTAL P. ANUAL	TOTAL ANUAL
ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO		TIEMPO	DEPTO.		PUESTO ANTERIOR		TIEMPO	
PUESTO ANTERIOR		TIEMPO	PUESTO ANTERIOR		TIEMPO	EXPERIENCIA EN SUPERVISION (SI/NO) NUMERO DE SUPERVISADOS		
CAUSAS DE SEPARACION								

2 EMPRESA ANTERIOR		DIRECCION				TELEFONO	NO. PERS. EN SU AREA	NO. PERS. EN SU AREA
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO			PUESTO DEL JEFE INMEDIATO			
FECHA INGRESO	FECHA SEPARACION	TIEMPO	SALARIO INIC.	SALARIO FINAL	COMP. ANUAL DIRECTA			
ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO		TIEMPO	DEPTO.		PUESTO ANTERIOR		TIEMPO	
PUESTO ANTERIOR		TIEMPO	PUESTO ANTERIOR		TIEMPO	EXPERIENCIA EN SUPERVISION (SI/NO) NUMERO DE SUPERVISADOS		
CAUSAS DE SEPARACION								

3 EMPRESA ANTERIOR		DIRECCION				TELEFONO	NO. PERS. EN SU AREA	NO. PERS. EN SU AREA
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO			PUESTO DEL JEFE INMEDIATO			
FECHA INGRESO	FECHA SEPARACION	TIEMPO	SALARIO INIC.	SALARIO FINAL	COMP. ANUAL DIRECTA			
ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO		TIEMPO	DEPTO.		PUESTO ANTERIOR		TIEMPO	
PUESTO ANTERIOR		TIEMPO	PUESTO ANTERIOR		TIEMPO	EXPERIENCIA EN SUPERVISION (SI/NO) NUMERO DE SUPERVISADOS		
CAUSAS DE SEPARACION								

4 EMPRESA ANTERIOR		DIRECCION				TELEFONO	NO. PERS. EN SU AREA	NO. PERS. EN SU AREA
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO			PUESTO DEL JEFE INMEDIATO			
FECHA INGRESO	FECHA SEPARACION	TIEMPO	SALARIO INIC.	SALARIO FINAL	COMP. ANUAL DIRECTA			
ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO		TIEMPO	DEPTO.		PUESTO ANTERIOR		TIEMPO	
PUESTO ANTERIOR		TIEMPO	PUESTO ANTERIOR		TIEMPO	EXPERIENCIA EN SUPERVISION (SI/NO) NUMERO DE SUPERVISADOS		
CAUSAS DE SEPARACION								

CONCLUSIONES

Al incursionar en el área de recursos humanos, incluidos éstos en el contexto administrativo de las Empresas que nos ocupan, podemos concluir - principalmente que:

1. Las Empresas del Sector Alimentos que abastecen el mercado - del Distrito Federal y su Zona Metropolitana, desaprovechan - en su mayoría los beneficios que pueden obtener aplicando una adecuada administración de recursos humanos, bien por apatía o por falta de conocimiento y profesionalismo.
2. Cabe mencionar al referirnos al punto anterior que esta conclusión no es exclusiva del Sector Alimentos, sino de la mayoría de los que integran en conjunto nuestra Economía, mismos que por las más distintas causas se encuentran privados de - las aportaciones que la administración aplicada a los recursos humanos puede ofrecer.
3. Se conocen algunas fórmulas para reclutar personal y de hecho se aplican en todas las Empresas, aunque cabe señalar que por falta de descripciones de puestos principalmente, se realiza con muchas carencias.
4. El proceso de selección del personal que se ha reclutado, presenta serias deficiencias, porque se desaprovechan las fuentes internas, representadas por inventarios de recursos humanos, organigramas de reemplazo, etc.; o bien porque se carece tanto de la información referente a las especificaciones de la vacante (descripciones de puestos, características de sueldo, horarios, etc.) como a las técnicas que pueden ser usadas para obtener el elemento deseado.
5. La aportación del Administrador de Empresas actual, ante ese

gran vacío existente, en lo que a reclutamiento y selección de personal se refiere, consiste entre otras cosas en:

- Instrumentar las herramientas administrativas que en principio permitan conocer los grupos de funciones susceptibles de quedar vacantes y que en consecuencia deberán ser cubiertas, primero reclutando y después seleccionando.
- Instrumentar aquellos controles que nos permitan conocer los recursos internos, su potencial para cubrir vacantes superiores inmediatamente, o bien sus carencias para -si se opta por esta alternativa-, capacitarles a fin de poder disponer de ellos a mediano plazo.
- Definir en coordinación con los Directivos de la Empresa, el nivel de salarios que se desea mantener y posteriormente diseñar las estrategias correspondientes para tal efecto.
- Establecer aquellos procedimientos tanto de reclutamiento de selección de personal, que en función de las necesidades, políticas y presupuestos, sean los más convenientes, así como los controles necesarios para tener una adecuada retroalimentación que permita corregir o concluir de acuerdo a los objetivos trazados.

B I B L I O G R A F I A

- Administración de Recursos Humanos.
O'Jeff Harris Jr.
Editorial Limusa 1980.
- Selección y Administración de Personal.
Marvin D. Dunnette
Cía. Editorial Continental, S. A.
- Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección
Jorge Enrique Orozco
Coparmex 1980.
- Administración de Personal
Hebert, Churden y Arthur Sherman
Editorial Continental 1979.
- Manejo de Personal y Relaciones Industriales
Dale y Oder
Editorial C.E.C.S.A. 1979
- Manuel de Dirección Dinámica de Empresas
Peter Druker
International Business
Institute Incorporation 1974
- Proceso Administrativo
Arenas Guzmán
Editorial Diana 1978.
- Psicología
Whittaker James
México 1965.