

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

13 No 133

EL PROCESO DE SELECCION

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que Para Obtener el Titulo de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n

C. IRMA GOMEZ CLEMENTE

C. MA. ELENA ORTIZ VAZQUEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



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

EL PROCESO DE SELECCION

INDICE

	página
INTRODUCCION:	1
CAPITULO I	
INTRODUCCION A LA SELECCION	3
1.1 Conceptos	3
1.2 Importancia	5
1.3 Objetivos	7
1.4 Políticas	8
1.5 Procedimientos	13
CAPITULO II	
MEDICIONES PARA LA SELECCION	19
2.1 Consideraciones en la selección de personal	19
2.2 Mediciones de las personas	21
2.3 Mediciones de los puestos	28
2.4 Mediciones en el comportamiento del trabajo	30
CAPITULO III	
TECNICAS APLICABLES EN LA SELECCION DE PERSONAL	35
3.1 Análisis de puestos	35
3.2 Valuación de puestos	46
3.3 Entrevista	55
3.4 Test (Conocimientos, psicológicos y médico)	64

	Página
CAPITULO IV	
PROCESO DE SELECCION	73
4.1 Vacante	76
4.2 Requisición	76
4.3 Análisis y Valuación de puestos	76
4.4 Inventario de Recursos Humanos	77
4.5 Fuentes de Reclutamiento	79
4.6 Solicitud de empleo	80
4.7 Entrevista	89
4.8 Pruebas psicológicas	89
4.9 Pruebas de trabajo	90
4.10 Exámen Médico	92
4.11 Estudio socioeconómico	92
4.12 Decisión final	92
CAPITULO V	
TOMA DE DECISIONES EN LA SELECCION Y COLOCACION DE PERSONAL	94
5.1 Puntos a considerar en la toma de decisiones	95
5.2 Clasificación de personal	96
5.3 Problemas por una mala selección	97
5.4 Inducción	98
CONCLUSIONES	102
BIBLIOGRAFIA	104.

INTRODUCCION

El proceso de selección es una de las funciones que tiene a su cargo el Departamento de Personal, que es el que nos proporciona capacidades humanas requeridas por una empresa, y a tal grado llega la importancia de una buena o mala selección que se dice que dependiendo de su personal una empresa refleja su efectividad.

En este trabajo hablaremos de la efectividad con la que se ha estado llevando a cabo la selección de personal, que durante años ha venido existiendo, es decir, que no es un tema nuevo porque ha existido desde los tiempos muy remotos:

La historia nos habla de que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades, y tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios.

Un ejemplo cruel es el de los espartanos, quienes hicieron una depuración de su raza a base de exterminar a los seres débiles, deformes o con alguna tara.

Entre los pueblos guerreros se escogía a los hombres de mayores tallas para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales. En la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza.

A medida que pasa el tiempo se ve la necesidad de la selección de personal, otros ejemplos los tenemos en:

Para los puestos de guardián, se prefería a los Suizos, quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y de fidelidad.

Para la marina se buscaba a los sajones y normandos por su intrepidez, bravura y arrojo, así como por sus conocimientos marítimos.

En las cortes se escogía a jóvenes tranquilos y apacibles como damas de compañía, porque se les atribuía cualidades de respeto, comprensión y compañerismo.

Todo esto se llevaba a cabo de la manera más simple; es decir, que cuando se trataba de efectuar algún trabajo, de la índole que fuera, el organizador o encargado de la supervisión se encargaba de seleccionar al candidato por la sola observación que hacía y de esta forma quedaba contratado, sin tener que demostrar habilidad, inteligencia u otro aspecto más importante que convenciera al empresario o dirigente, acarreando con esto una serie de problemáticas muy serias y hasta cierto punto difícil de resolver.

Fue hasta la época de Frederick Taylor cuando se empezó a hacer selección de grandes conglomerados para trabajos específicos basado en los pocos estudios que para entonces ya había del conocimiento del hombre.

Así podemos decir que ha ido evolucionando a tal grado que ha llegado a ser un elemento de primordial existencia en la vida de la empresa, al grado de que como ya lo hemos dicho, el personal refleja, hasta cierto punto la personalidad de la empresa.

CAPITULO I

INTRODUCCION A LA SELECCION

1.1 Concepto de Selección

Se enumera a continuación una serie de definiciones a fin de esclarecer el concepto de selección:

"Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado" (1)

"Selección es la elección de una persona o cosa - entre otras" (2)

"La selección de personal es el proceso mediante el cual, los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo" (3)

"La selección es el proceso mediante el cual, los empleados potenciales provienen de varias fuentes, se examinan y se separan en dos clases: Aquellos a quienes se ofrece trabajo y aquellos a quienes no se empleará" (4)

"La determinación de habilidades, aptitudes y conocimientos que el solicitante posee y al mismo tiempo la determinación de las aptitudes específicas que exigen una tarea

determinada. Comparar las aptitudes del solicitante con las que el trabajo exige y finalmente detectar qué solicitantes la poseen en grado suficiente como para preveer que actuarán con éxito" (5)

"En la selección en lugar de determinar con un candidato potencial en el expediente, nos movemos hacia una colocación real en el puesto" (6)

De acuerdo a las definiciones anteriormente citadas, podemos decir que la Selección de Personal es un conjunto de técnicas a través de las cuales elegimos a una persona que creemos tenga las características adecuadas para ocupar determinado puesto o vacante.

Para llevar a cabo una selección adecuada, es necesario que se tengan claramente definidos los objetivos que se persiguen, una valuación de las técnicas con que cuenta y un análisis de la eficiencia de los procedimientos, típicos que se verán a través del desarrollo de este estudio. Además debemos contar con el personal adecuado para llevar a cabo una positiva selección.

- (1) Arias Galicia Fernando. Admón de Recursos Humanos.pág. 252
- (2) De toro y Gilbert Miguel "Pequeño larouse ilustrado" pág 727
- (3) Op. At. Chruden j. Herbert y Sherman Arthur jr. Admón de personal pág. 183
- (4) Fingerman Gregorio "Relaciones Humanas" el ateneo Buenos Aires 1968. pág.125
- (5) Newel
- (6) Pigors paul and mayers charles. Admón de personal, pág. 408

1.2 Importancia

La importancia de la selección es aplicable en varios aspectos, por ejemplo en el industrial; para la compra de maquinaria y equipo, el Gerente de Compras antes de llevar a cabo la selección fué provisto de cotizaciones, características de la maquinaria, tiempos de entrega y mantenimiento, ya que sería desagradable que por errores de Selección, la maquinaria y equipo comprados fueran inoperantes.

Si en la adquisición de un recurso material es importante la selección, con más razón debe ser en la contratación de los Recursos Humanos, ya que el hombre tiene sobre la máquina propiedades que el jefe no debe olvidar; su iniciativa y su posibilidad de perfección.

Es por esto que la Selección de personal es tan importante, ya que muchos empresarios no le dan importancia al aspecto económico y mucho menos al social, siendo éste de vital importancia para la formación profesional del individuo, una mala selección puede dar la sensación de medianía o fracaso, llevando a la persona a veces hasta la frustración, situación que desde luego perjudica tanto al individuo como a la empresa.

Es muy importante para el desarrollo de los Recursos Humanos que en la enseñanza media se lleve a cabo una verdadera orientación vocacional, ya que en nuestro medio es muy común encontrarse a la hora de la selección que aspirantes a puestos administrativos han estudiado otras carreras que no son afi

nes al puesto solicitado.

Como podemos observar, la selección va más allá de la solución inmediata, dándonos alternativas que se pueden aplicar a largo plazo.

El desarrollo del país se encuentra en continuo -- crecimiento hace que cada día se generen más fuentes de trabajo, y es lógico suponer que todas estas fuentes querrán obtener el -- mejor elemento humano para cubrir sus necesidades.

El avance tecnológico e Industrial de México, así como el nacimiento de centros de enseñanza técnica y superior hacen que los programas de educación y capacitación sean más exigentes cada día con la energía de trabajo, esto lleva a que se -- establezca una competencia entre los trabajadores; es pues la se -- lección la que da oportunidad a muchos solicitantes a conocer -- sus intereses, aptitudes y habilidades, consiguiéndose por lo -- tanto obtener los mejores elementos para cubrir las necesidades -- de personal.

La selección de personal no es un tema novedoso, -- al contrario, ha sido ya divulgado, sin embargo a pesar de los -- comentarios anteriores, resulta uno de los temas más mal compren -- didos.

1.3 Objetivos:

Los objetivos, son el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, una actividad concreta, un procedimiento, una función completa o de todo el funcionamiento de la institución y se puede lograrlo o se tiene en mente hacerlo en un largo o corto plazo.

Al fijar los objetivos, se fundan las bases para su futura realización, por lo mismo se deben precisar junto con hipótesis que a través del desarrollo de las actividades irán ayudando a realizarlo y llevarlos a cabo, ya que los objetivos proporcionan orientación para regir el comportamiento de las personas.

"El principal objetivo de la selección de los -- trabajadores es elegir a los individuos que más se adapten a sus puestos, con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización" (7)

Para lograr este objetivo es necesario tener una declaración de principios como guía, por ejemplo: Es importante tener en cuenta la política de que hasta qué grado se debe dar prioridad a los empleados de mayor antigüedad, aceptación de familiares, etc.

(7) Chruden Herbert J./Sherman Arthur. Admón de Personal. pág. 136

Sin embargo, podemos deducir que el objetivo primordial de la selección de personal consiste precisamente en eliminar a los miembros que en lo más mínimo darán ayuda a la empresa, y si tomar en cuenta a los candidatos que poseen características con el puesto vacante y con esto se podrá analizar si en verdad el candidato tiene deseos de un desarrollo futuro, tanto personal como para la empresa.

1.4 Políticas:

Es una forma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la Institución sobre una función determinada para alcanzar los objetivos.

Existen diversos tipos de políticas: comerciales, financieras, de personal, de producción, de ventas, etc.

Se trata de una guía básica para la acción de la Institución, es decir, que prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Estas políticas nos sirven:

- A) Para orientar a los subordinados en las decisiones particulares que deben tomar.
- B) Evitar frecuentes consultas sobre asuntos fundamentales
- C) Favorecer la coordinación y uniformidad en el trabajo en equipo.

En cuanto a las políticas de la Selección de personal, se establecen de acuerdo a los requerimientos del puesto, - es decir dependiendo de: sexo, edad, habilidades, experiencia, - etc., Sin embargo dentro de las políticas deberá destacar:

• La Colocación: Se trata de encontrar al hombre adecuado al puesto requerido, pero si en la búsqueda encontramos a un hombre con habilidades, aunque no propias para el puesto, pero si para otros de la misma empresa, se le podría considerar, - en propio bien de la misma.

Orientación: En caso de que un candidato no sea - el apropiado para el puesto, no debe menospreciarse, sino tratar de hacerle entender las razones propias de la empresa y tratar de orientarlo en sus objetivos personales.

Etica Profesional: Dada la importancia que otorga el seleccionar, y colocar a un individuo, se debe cuidar de no cometer un error que pueda hasta cierto punto frustrar a un candidato, ya que puede hacérsale daño, de tal manera que pudiera repercutir en su familia, por motivos de que al darse cuenta de que está en donde no podrá desarrollarse él mismo, le causará - serios problemas y aún para la propia institución.

Consideraciones Éticas: Las formas de solicitud - piden información que invade la vida privada, así como la utilización de aparatos tales como polígrafos (detector de mentiras), espejos transparentes, cámaras ocultas, micrófonos, etc. no solamente se considera no ético, sino que en muchos lugares lo han -

prohibido legalmente.

Políticas de igualdad en el empleo: Antes de que fuera aprobada la Ley de Derechos Civiles de 1964, en Estados Unidos de Norteamérica, los empleadores, a menos que estuvieran restringidos por una orden federal en el caso de contratos con el gobierno, o por las leyes estatales sobre prácticas equitativas, eran libres de establecer sus propias políticas respecto a quién debería emplear. Precisamente con el nacimiento de esta ley en el título VII se reglamentó que las personas que emplearan a más de veinticinco trabajadores, traten bien o de igual manera a las personas, sin tomar en cuenta raza, sexo o religión.

Políticas relativas a personas incapacitadas: como resultados del éxito que se ha estado experimentando en el empleo de las personas incapacitadas, el lema "contrato de los incapacitados es un buen negocio", ha llegado a ser política de empleo estándar en muchas organizaciones. Este lema no sugiere que los incapacitados puedan ser empleados sin dar una cuidadosa consideración a sus incapacidades, sino más bien que es un buen negocio contratar a personas calificadas que puedan trabajar segura y productivamente.

Políticas para otro grupo: En un esfuerzo para asumir una mayor responsabilidad para aliviar algunos problemas de la sociedad, muchas organizaciones han establecido políticas relativas al empleo de los individuos que hayan salido de hospitales para enfermos mentales y prisioneros. Típicamente, estos

individuos necesitan ayuda de muchos tipos, pero quizá ninguna sea tan importante para ellos como ayudarles a conseguir un trabajo. Las políticas relativas a la contratación de individuos -- con tales antecedentes pueden ser formuladas y administradas con efectividad. La implantación de las políticas requiere que los antecedentes de cada solicitante sean estudiados a la luz de lo que la persona puede hacer en lugar de lo que ha hecho. En referencia a los que con anterioridad eran pacientes mentales, debe buscarse el consejo y la ayuda del personal médico de que se disponga, para evaluar su probable éxito en el trabajo y su ajuste.

(9)

Las políticas de selección variarán lógicamente en cuanto a técnicas a utilizar, y en lo que se refiere a los costos de estas técnicas, también tendrá que adaptarse a las condiciones en que se encuentre el mercado de la mano de obra dentro de las diferentes especialidades que generalmente se buscan. Ahora bien aún dependiendo en gran manera de estos factores externos, hay otros muchos criterios internos que pueden imponerse, siempre en la inteligencia de que una política lo que hace es marcar una tendencia, pero de ninguna manera debe crear normas rígidas.

Si el personal que se ha de admitir es para tareas temporales o estacionarias, la política de admisión no debe preocuparse de que este personal sea joven y de que esté pendiente -- todavía del cumplimiento de sus obligaciones militares o de que su situación familiar esté derivada del trabajo de sus padres, -- puede desembocar en traslados de localidad que, lógicamente, --

arrastraría al mismo a solicitar la baja, ya que dicha baja en este supuesto, no causaría ningún perjuicio a la empresa, pueden por el contrario, tener gran importancia estas consideraciones si lo que se busca es una vinculación más o menos permanente del trabajador con la empresa (10)

Entre los planes en general, y con mayor razón tratándose de la función de personal, ninguno iguala en importancia la fijación de políticas, ellas con, no sólo las inspiradoras de los medios que habrán de consignarse en los programas y presupuestos, sino a la vez su medio normal de impulsión, interpretación y control de su eficiencia.

Como se explica en la Administración General, las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquello habrá de realizarse. Si las políticas son indispensables para toda buena administración, con mayor razón tienen carácter decisivo tratándose de la Administración de personal, en efecto, en éste existe mayor dificultad de prever las diversas situaciones concretas que podrían presentarse, en razón de la libertad humana, y por consiguiente, si no existen políticas bien definidas, se cae en un doble riesgo o bien puede perderse el control sobre la manera en que los jefes están dirigiendo al personal, pues careciendo de reglas, sería imposible determinar previamente todos los casos, y cada jefe actuaría de mane-

(10) De Lucas Ortueta Ramón. "Técnicas de dirección de personal". pág 38

ra distinta para alcanzar los objetivos, o bien puede ocurrir -- por el contrario, que los jefes acudan a sus superiores en cada caso concreto, al sentir que no cuentan con normas bien establecidas que aplicar a los casos particulares.

1.5 Procedimientos :

Es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas y su método de ejecución que realizadas por una o varias personas constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella.

Un procedimiento es pues, una rutina de trabajo, - Son de suma importancia a tal grado que es necesario y fundamental tener un manual de procedimientos, el cual nos describirá - quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

Dichos procedimientos los que ayudan a la coordinación del trabajo, evitan las duplicaciones y lagunas de éste.

Estos manuales de procedimientos contienen:

- . Reglas de ejecución
- . Diagramas
- . Formas

Son elaborados por el Departamento de organización y métodos y autorizados por el jefe de Departamento de personal, en nuestro caso, y en base a éste, se seleccionará el personal -

llevando el siguiente procedimiento que es el más usual:

1. Hoja de solicitud
2. Entrevista
3. Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas
4. Exámen Médico

Mostraremos posteriormente varios procedimientos de diferentes autores, llegando así a una conclusión:

- " 1. Entrevista preliminar
2. La forma de solicitud
3. Investigaciones de la historia de empleos anteriores
4. El exámen físico
5. Pruebas de empleo
6. Entrevista de empleo " (11)

- " 1. Entrevista
2. Llenado de forma de solicitud
3. Test de empleo
4. Investigación de los antecedentes
5. Selecciones preliminar y final
6. Exámen Médico
7. Asignación " (12)

(11) Pigors Paul and Mayers Charles. Admón de personal. pág 408

(12) Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman jr. Admón de personal pág. 139

- " 1. Hoja de solicitud
- 2. Entrevista
- 3. Pruebas psicotécnicas y/o prácticas
- 4. Investigaciones
- 5. Exámen Médico " (13)

- " I Vacante
- II Requisición
- III Análisis y valuación de puestos
- IV Inventario de Recursos Humanos
- V Fuentes de Reclutamiento
- VI Solicitud de empleo
- VII Entrevista inicial o preliminar
- VIII Entrevista de selección
- IX Pruebas psicológicas
- X Pruebas de trabajo
- XI Exámen Médico
- XII Estudio Socioeconómico
- XIII Decisión final " (14)

(13) Agustín Reyes Ponce. Admón de personal. pág. 86

(14) Fernando Arias Galicia. Admón de Personal. pág. 262

- " . Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas
- . Llenado de solicitud de empleo por el candidato, conteniendo información necesario para la empresa.
- . Preparación de entrevista con base en los datos de la solicitud
- . Realización de la entrevista preparada
- . Aplicación de exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho la solicitud
- . Comprobación de referencias
- . Práctica de encuesta socioeconómica
- . Investigación de Antecedentes penales
- . Práctica de un exámen médico adecuado al puesto que se solicita desempeñar
- . Durante la secuencia citada; realización de otra u otras entrevistas si el caso lo requiere" (15)

Como podemos darnos cuenta al analizar los diferentes procedimientos de selección de personal, unos sencillos, otros más sofisticados, pero efectivamente los puntos más importantes y en los que coinciden varios autores, son aquellos que mencionamos al iniciar este apartado.

Estos procedimientos han tenido un gran avance, ya que antiguamente se usaban métodos tradicionales, basados en costumbres tales como:

Las recomendaciones
 las cartas de referencia
 las referencias escritas
 las referencias orales
 Fisonomía
 La impresión personal
 la fotografía
 El currículum Vitae
 La escritura
 La entrevista
 Período de prueba

Estos métodos tradicionales, tienen gran desventaja con los actuales, ya que no son muy apropiados porque se puede incurrir en una serie de fallas.

Los métodos buscan, ante todo y sobre todo, la objetividad, naturalmente según los casos y personas, unos son más eficientes que otros. En el momento de la selección, la empresa tiene que adquirir un gran número de datos corrigiendo las innumerables deformidades que aporta el exámen (intencionada o no intencionadamente) el propio individuo y las que introducen la persona o personas que examinan.

Hoy lo que se busca por principio, son colaboradores con diversas cualidades, a las que después se les pueda sacar un fruto, así estos colaboradores podrán ser futuros especialistas en alguna materia que incluso desconocían, pero mediante un intensivo plan de formación o capacitación han conseguido.

Estos métodos modernos constan de un sistema selectivo, cuya parte esencial es la aplicación de las pruebas psicológicas, a través de las cuales se logra hacer una apreciación del individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes, esta justipreciación es la que hace superar el conocimiento científico en relación con los tradicionales.

CAPITULO II
MEDICIONES PARA LA SELECCION

•2.1 Consideraciones en la selección
de personal:

Dentro de las consideraciones más propias que ayudan a un Gerente de Personal a tomar decisiones acerca de selección y colocación de personal tenemos:

-- Número de solicitantes en relación con el número de puestos:

Es decir, que el gerente de personal debe tener capacidad suficiente para valorar cuantas solicitudes debe tener para los diferentes puestos de la compañía y además estimar el costo de reclutar candidatos adicionales.

-- Consideraciones Institucionales e Individuales:

Hay mayor efectividad en la ejecución del trabajo al seleccionar perfectamente, o lo mejor posible, por lo que se debe tener en cuenta que un jefe de personal es un tomador de decisiones institucionales, por lo que es importante no subestimar la preparación de los individuos e incluso dirigir u orientar a las personas con el fin de que ellas también tomen una decisión acertada.

-- Costo relativo de las decisiones equivocadas:

Al seleccionar, se debe prever de no caer en -
dos errores:

1o. Falso Error Positivo:

En el cual se dice que una persona se le asigna a un puesto, en el que posteriormente fracasa, ya - que se produjo un éxito, el cual fué inmaterializado.

2o. Falso Error Negativo:

Cuando la persona indicada a un puesto, no lo está desempeñando, ya que se predijo un fracaso en caso de que le hubiera colocado en el.

Estos errores afectarán a la empresa en gran escala en las estrategias de decisiones de personal.

-- Adiestrabilidad de las personas y modificaciones de las relaciones Puesto-Persona.

Los programas de adiestramiento son muy amplios y tienen por objetivo modificar conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados para mejorar su trabajo ya que la selección y colocación de puestos están interrelacionados con el adiestramiento.

Un buen programa de adiestramiento denotará las -
cualidades necesarias de la persona para integrarla al programa,

de las modificaciones de la relación puesto-persona, hay que tener cuidado de que el puesto no vaya a cambiar con la persona.

2.2 Mediciones de las personas:

Cuando hablemos de medición de las personas diremos que psicológicamente se refiere a la observación y búsqueda del sentido del comportamiento.

Diremos que aunque parezca difícil es algo que también se puede medir, gracias a los estudios que a esto se han referido, y por los cuales ha resultado más fácil llegar a ciertas conclusiones.

Es más sencillo este idioma, que consiste en enumerar ciertos actos de acuerdo a unas reglas preestablecidas, que nos permiten generalizar.

Dentro de las ventajas, que tenemos es el poder hacer una comunicación, con la que es posible hablar a determinados niveles con respecto a la materia, aunque no precisamente diremos que debe ser un sabio en ella.

Todo esto nos ha beneficiado al eliminar ideas vagas y saber que es realmente lo que se desea obtener de dichos estudios; es decir que a ciertas actividades, vamos a darles una calificación con el fin de llegar a la conclusión de cuanto nos beneficie o nos pueda ser útil.

Los principales métodos usados por los psicólogos para tratar de comprender las variaciones humanas son:

- Método de escala
- Método de Puntajes

Método de Escalas:

Se lleva con el fin de identificar las diferencias cualitativas entre individuos, y así poder categorizarlas.

Esto se lleva a cabo por ciertas escalas denominadas escalas nominales y pueden ser de acuerdo a:

Sus Rasgos Físicos:

Rubio

Moreno

Alto

Grueso

Delgado etc.

Sus Respuestas Emocionales:

Triste

Alegre

Disgustado

Temeroso etc.

A su Comportamiento Observado:

Listo

Sobresaliente

Dominante

Infantil etc.

A sus Evoluciones Sociales:

Eminente

Famosos

Peligroso

Valiente

Neurótico etc.

En cuanto a la selección de personal, sólo se da -
en forma Biográfica:

Soltero

Casado

Hombre

Mujer etc.

La calificación de estas escalas nominales se puede hacer por medio de números, letras o cualquier otro símbolo, y - por medio de estos, se van a colocar para definir cuántas personas hay de una escala y cuántas de otra, y definir si difieren - en el comportamiento de trabajo.

En cambio si hablamos de Escalas Ordinales, hablaremos de características humanas, es decir expresando en grados y refiriendonos a quien posee mayor cantidad de una característica que alguien

Por ejemplo:

En una escuela un pequeño es más inteligente que otro, y por lo tanto se le dará el "primer lugar".

Existe otro tipo de escala "la de intervalos", que consiste en la información de la distancia que existe entre cada punto, y normalmente se usan para medir las diferencias individuales.

Método de Puntajes:

Este método es de mediciones psicológicas y se --- asigna número a las personas de acuerdo con sus respuestas a grupos de estímulos estandarizados. Esto se hace por medio de pruebas o test, preguntas, tareas, problemas, etc., y a los resultados se les denomina puntajes brutos:

Ejemplo:

Tenemos una serie de puntajes obtenidos en una -- prueba de aptitud aplicada a diferentes empleados, a los cuales denominaremos con letras:

A = 20
 B = 23
 C = 17
 D = 19
 E = 21
 F = 20
 G = 18
 H = 19
 I = 19
 J = 17

1a. Se ordena del mayor al menor (en forma progresiva).

B - 23	F - 20	I - 19	J - 17
E - 21	D - 19	G - 19	
A - 20	H - 19	C - 17	

2o. Se obtiene la media.

$$M = \frac{\text{TOTAL}}{N}$$

M= es el indicador de la tendencia central.

$$M = \frac{193}{10}$$

$$M = 19.3$$

Desviación Estándar:

1o. Se calcula la variación (una vez conocida la media:

B	23 - 19.3 = + 3.7	F	20 - 19.3 = + 0.7	I	19 - 19.3 = -0.3
E	21 - 19.3 = + 1.7	D	19 - 19.3 = - 0.3	G	18 - 19.3 = -1.3
A	20 - 19.3 = + 0.7	H	19 - 19.3 = - 0.3	C	17 - 19.3 = -2.3
				J	17 - 19.3 = -2.3

2o. Se eleva al cuadrado esta variación

B	+ 13.69	F	+ 0.49	I	+ 0.09	J	+ 5.29
E	+ 2.89	D	+ 0.09	G	+ 1.69		
A	+ 0.49	H	+ 0.09	C	+ 5.29		

3o. Se suman estas variaciones elevadas al cuadrado

4o. Se divide entre el número de persona.

$$\frac{30.1}{10} = 3.01$$

5o. Se obtiene el resultado, y se lo saca raíz cuadrada con el fin de obtener la desviación -

estándar de la distribución original de puntajes.

$$\sqrt{3.01} = 1.735$$

Puntajes Estándar:

Trata de obtener un puntaje particular para cada persona:

La fórmula utilizada es:

$$Zx = \frac{X - Mx}{SDX} \quad \text{en donde:}$$

Zx = puntaje estándar que corresponde al puntaje bruto

X = Valor del puntaje bruto

Mx = Media de los puntajes

SDX = Desviación estándar de los puntajes.

Es decir: que el ZX de cada miembro de nuestro ejemplo sería:

$$B \frac{23 - 19.3}{1.73} = 2.13 \quad F \frac{20 - 19.3}{1.73} = 0.40 \quad I \frac{19 - 19.3}{1.73} = -0.17$$

$$E \frac{21 - 19.3}{1.73} = 0.98 \quad D \frac{19 - 19.3}{1.73} = -0.17 \quad G \frac{18 - 19.3}{1.73} = -0.75$$

$$A \frac{20 - 19.3}{1.73} = 0.40 \quad H \frac{19 - 19.3}{1.73} = -0.17 \quad C \frac{17 - 19.3}{1.73} = -1.32$$

$$J \frac{17 - 19.3}{1.73} = -1.32$$

Entre las ventajas que presenta este puntaje estándar, es que nos muestra una comparación para estimar la posición relativa de una persona, bajo diferentes medidas y esto es importante para la selección.

Otra ventaja es que la media, la desviación estándar y el puntaje estándar tienen relaciones conocidas en la curva normal de frecuencias.

En cuanto a la precisión de la medición diremos, - que con todo esto pretendemos, que al seleccionar a un candidato no haya duda al hacerlo, es decir que se debe tener la mayor seguridad, y para esto es necesario definir una calificación mínima aprobatoria. En ocasiones se necesita la calificación en un tiempo razonable. Se pretende que todo esto sea perfectamente calculado, es decir, que una vez elaborado el examen deberá aplicarse a un grupo similar al que se utilizó al calificarlo en la elaboración, deberá ser un requisito, anotar el tiempo que el candidato tarde en resolver el examen, con el fin de establecer los que han tardado tiempo similar, con el fin de establecer un límite máximo de tiempo para dicha resolución.

2.3 Mediciones de los puestos:

Es necesario que un puesto esté bien definido, para lo cual se necesita efectuar un análisis de puestos que es el medio por el que vamos a enterarnos, de qué características guarda el puesto y además las que necesita tener el ocupante.

Las fuentes más propicias para recabar información acerca del puesto son:

- 1.- Información directa o experiencia en el trabajo.
- 2.- Entrevista a los trabajadores
- 3.- Juntas con administradores o encargados de las funciones de personal.
- 4.- Questionario a los trabajadores
- 5.- Pruebas psicológicas y calificaciones de los requerimientos humanos
- 6.- Otras fuentes, como son manuales de información, descripciones de los puestos, etc.

Dependiendo de estos estudios llegaremos a una conclusión que consiste en jerarquizar los puestos.

La jerarquización de puestos se refiere a la importancia de cada trabajo en relación con los demás y debe ser necesariamente calificado dependiendo en mayoría de veces por la influencia que tiene el puesto sobre la producción o el objetivo de la empresa.

El resultado final lo veremos proyectado en la valuación de puestos, por lo que entendemos como un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto, en relación con los demás de una empresa, con el fin de lograr una correcta remuneración y organización del personal.

En cuanto a la remuneración diremos, que consiste también en llevar a cabo una jerarquización de salarios, ya que a mayor responsabilidad, mayor remuneración.

Podemos observar que nos vamos a encontrar con ciertas arbitrariedades, o injusticias, que las propician causas como:

Favoritismos, presiones sindicales de ciertos trabajadores, falta de conocimientos de qué tan importante es el puesto, escasez de un tipo determinado de trabajadores, etc.

A causa de estas arbitrariedades surgen ciertas necesidades que con el tiempo se han hecho indispensables, para evitar problemas sociales, legales y económicos.

Necesidad Social: a la cual podríamos referirnos como uno de los problemas más grandes, ya que es un gran porcentaje de población que encuentra su medio de vida mediante la prestación de servicios.

Necesidad Legal: Esta necesidad, la tenemos referida en el artículo 86, de la Ley Federal del Trabajo y dice:

Que para trabajo igual desempeñado en puesto y con condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

Esto se lleva a cabo a través de una técnica, con el fin de eliminar la subjetividad.

Necesidad Económica: Se debe a que los salarios son el principal canal de distribución de la riqueza, y además, es uno de los puntos que puede evitar los problemas de las necesidades anteriores.

Este estudio, se lleva a cabo, con la agrupación de los puestos que contengan tareas similares, es decir que de esta manera podrán clasificarse los puestos y se logra por medio de las pruebas de comportamiento, y en las cuales los resultados deben ser semejante, para los puestos parecidos.

2.4 Mediciones en el comportamiento en el trabajo:

Con esto lograremos obtener la cantidad de cierto comportamiento que debemos tener para determinado puesto, con el fin de llevarlo a cabo exitosamente.

Uno de los métodos más conocidos para dichas mediciones es:

METODO FLANAGAN DE INCIDENTE DECISIVOS.

Este método requiere:

- 1.- Que los supervisores o encargados del control del puesto conozcan bien su trabajo
- 2.- Que estén conscientes del comportamiento del

trabajo; es decir que en un momento dado se debe saber qué es lo que está siendo exitoso o fallido en el trabajo. Y se lleva a cabo por medio de un análisis que contiene preguntas tales como:

- 1.- ¿Qué es lo que condujo al incidente o bien de éxito, o bien de fracaso?
- 2.- ¿Qué era lo que hacía el empleado o hace, para que haya dicho éxito o fracaso?
- 3.- ¿Cuáles son las consecuencias recibidas del comportamiento del trabajo?
- 4.- Si dichas consecuencias estaban efectivamente dentro del control del empleado.

A base de estas preguntas se puede llegar a una conclusión de categorías del comportamiento hacia un puesto determinado. Por ejemplo:

En el puesto de una secretaria, los puntos críticos serían:

- Pérdida de documentos
- Olvida los recados con frecuencia
- Llega tarde
- La falta de actividad y dinamismo etc.

Para poder resolver el problema, se tendría que hacer una revisión del análisis de puesto, si es que exista, y para ello se necesitan preguntas como:

1.- ¿Qué tareas pueden ser reunidas en agrupaciones relativamente homogéneas?

Lo cual queda a criterio del gerente de personal o el psicólogo.

2.- Hay que hacer una referencia total sobre dinámica del puesto es decir:

a).- ¿Cómo cambia el puesto a través del tiempo?

b).- ¿Qué tareas son importantes para los empleados nuevos?

c).- ¿Qué tareas son importantes para los empleados con experiencia?

d).- ¿Cómo cambia el puesto en diferentes situaciones?

e).- ¿Qué situaciones puede inhibir o facilitar el desarrollo del puesto?

f).- ¿Cómo cambian diferentes personas con el puesto?

g).- ¿Qué actividades pueden ser desarrolladas por cualquier persona?

h).- ¿Cuáles son los comportamientos de trabajo comunes que han presentado algunos trabajadores?

Con el fin de saber qué cambios esperamos, del puesto, en qué situaciones y con diferentes persona.

3.- ¿Qué comportamiento de los empleados requiere el puesto ?

4.- ¿Qué requerimientos humanos pueden inferirse?

5.- ¿Cómo pueden ser observados y medidos los comportamientos de los empleados.

Una vez que se ha decidido qué comportamiento observar, se detallarán sus características psicométricas.

Hay que tomar en cuenta los errores o problemas con los que nos vamos a presentar y cómo superarlos.

Hay que saber qué instrumentos vamos a utilizar.

Métodos para registrar el Comportamiento del trabajo.

Método de gradación: Consiste en que el encargado de calificar será el supervisor y lo hará designando cuál es el mejor trabajador a su criterio, cual el segundo y así sucesivamente, cosa poco importante ya que debemos observar que sólo es el criterio del supervisor y por esto hay muchos comentarios, como el que el supervisor tenga favoritismos, no conozca bien su trabajo, etc.

Método de Puntajes: Este método ya ha sido analizado en mediciones de las personas.

Estas mediciones se han hecho para la empresa imprescindibles, ya que de esta manera se llegará a concluir, si un trabajador es eficiente o deja utilidades a la empresa, aunque también en una forma comparativamente hablando, sabemos de qué manera clasificar a los trabajadores, ya sea por su eficiencia, por su lealtad, por su desempeño, por su calidad en el trabajo.

Los principales objetivos de medición se reflejan al querer seleccionar a un trabajador, para llevarlo a poner en un puesto de mayor importancia, o bien para darle un ascenso dentro de la empresa, todo esto como consecuencia diremos, que va a beneficiar tanto al trabajador como al supervisor, e incluso al administrador del establecimiento.

Esta medición debe ser hecho por los supervisores o bien por las personas que representan al patrón, pero nunca por los mismos trabajadores, ya que no será válida, y la frecuencia con la que pretenderían llevarse a cabo estas calificaciones sería la más óptima, la trimestral, bimestral y bienal, porque así pueden irse perfeccionando las calificaciones.

CAPITULO III

TECNICAS APLICABLES EN LA SELECCION DE PERSONAL

3.1 Análisis de Puestos:

Consiste en definir al puesto y descubrir lo que requiere en cuanto al comportamiento de los empleados, y es el proceso de estudiar críticamente las obligaciones y funcionamiento de los puestos.

Puesto: " Es la unidad de trabajo específica e im personal constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe asumir, su titular en determinadas condiciones de trabajo " (16)

Dinámica de Puesto: Suele ser que aún cuando ya se han determinado las actividades de un puesto, pueden surgir cambios ocasionado por tres agentes principales como son: el tiempo, los empleados y la situación.

Por el tiempo: se pueden citar ejemplos como los trabajadores de medio tiempo, etc.

Por los empleados: esto lo causa las diferentes aportaciones que dan los empleados a un puesto.

Por la situación: por el ambiente dentro del cual se da un trabajo.

Estos cambios son difíciles de precisar o anticipar durante un análisis de puestos.

Objetivo del análisis de puestos:

Se hace con el fin de examinar cada uno de los puestos y establecer los requisitos necesarios para desempeñarlos con la posibilidad de obtener éxito.

Es de esta manera como se llevan a cabo ciertas investigaciones de habilidad, esfuerzo, experiencia, capacidad, iniciativa, responsabilidad para poder clasificar los puestos.

Lo existencia de este análisis, nos arrojará una utilidad en todos los aspectos de la empresa, ya que como antes se mencionó, una vez asignadas las funciones de cada puesto se llevarán a cabo los desempeños de los mismos, siempre con la idea de mayor evolución y progreso.

Técnica del Análisis de Puestos:

Los datos del análisis de puestos, se pueden obtener por tres métodos principalmente:

- a) Cuestionarios. a los trabajadores: normalmente se aplica a empleados de oficina.
- b) Observación y entrevistas con los operarios que desempeñan el puesto en cuestión. Es un método que requiere de mucho tiempo y no ayuda a observar detalles, aunque se tiene la primera mano

c) Entrevistas programadas: consiste en la explicación que da el trabajador, al analista de su trabajo desempeñado en una forma detallada y minuciosa y es de los tres, el más adecuado por completo, aunque requiere de mucho tiempo, ya que constantemente está interrumpiendo el ritmo de trabajo.

Aplicación del análisis de Puestos:

- 1.- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal
- 2.- Para llevar a cabo una selección objetiva de personal
- 3.- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo
- 4.- Como base para calificación de méritos
- 5.- Como elemento primario de estudios de valuación de puestos
- 6.- Como parte integrante de manuales de organización
- 7.- Para orientar discusiones de contratación individual y colectiva.
- 8.- Para fines contable y presupuestales
- 9.- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial
- 10.- Para posibles sistemas de incentivos
- 11.- Para determinar montos de fianza y seguros

- 12.- Para planeación de Recursos Humanos
- 13.- Para efectos organizacionales
- 14.- Para efectos de supervisión
- 15.- Para auditorías administrativas
- 16.- Como técnicas iniciales de una mejor administración de Recursos Humanos

Estas aplicaciones benefician a la empresa en:

- a) A los supervisores
- b) A los trabajadores
- c) Al departamento de personal

A los trabajadores los ayuda en:

- a) Hace conocer con precisión lo que deben hacer
- b) Les señala con claridad sus responsabilidades
- c) Le hace saber si colabora bien
- d) Impide que en sus funciones invada el campo de otros puestos
- e) Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y colaboraciones.

PARTES QUE COMPONEN EL ANALISIS DE PUESTOS.

- 1.- Generales: trata de las características del puesto como son : localización, nombre, jefe inmediato, etc.

- 2.- Descripción Analítica: Consiste en una descripción detallada, de las actividades que se realizan en el puesto.
- 3.- Descripción Genérica: Es una explicación general del puesto, sin entrar en detalles y hacer resaltar la actividad más importante.
- 4.- Requerimientos: Generalmente se mencionan los de mayor interés como : Habilidad, experiencia, capacitación requerida, esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo, riesgos, etc.
- 5.- Perfil : Practicamente son datos generales del ocupante del puesto, tanto físicos como psicológicos; y además se incluyen las observaciones del entrevistador y datos de interés para éste.

A continuación, presentaremos un modelo de cuestionario empleado para un análisis de puestos:

MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA RECOGER
DATOS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.

Nombre de la Compañía.

1.- GENERALES:

1.1 Nombre del puesto _____

Qué otras denominaciones tiene:

En la empresa _____

En otras empresas _____

En la empresa ¿Hay otros puestos semejantes? ¿En qué --
difieren? _____

1.2 Localización en la organización:

(Por medio de un organigrama señale la ubicación del -
puesto).

1.3 Jefe inmediato superior:

Nombre _____ Puesto _____

1.4 Jornada de trabajo: de _____ a _____

1.5 Localización física: _____

2.- DESCRIPCION ANALITICA:

Actividad	dias					Quincena		MESES												eventuales			
	L	M	M	J	V	1a	2a	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				

3.- DESCRIPCION GENERICA:

Función _____

Artículo _____

Técnica utilizada _____

Objetivos de la función _____

Observaciones _____

4.- REQUERIMIENTOS:

a) Habilidad:

Escolaridad: Primaria _____

Bachillerato _____

Carrera técnica _____

Profesional _____

b) Conocimientos necesarios especiales:

•

c) Idiomas:

Idioma	REQUIERE			
	leerlo	escribirlo	hablarlo	dominarlo

d) Experiencia:

Necesaria () A qué grado _____

Deseable ()

No necesaria ()

e) Capacitación requerida:

En tiempo _____

f) Iniciativa:

(Especificar) _____

g) Esfuerzo:

Mental y/o visual:

- Atención normal
- Mucha atención
- Atención intensa en períodos regulares
- Atención constante, intensa y sostenida

Físico:

- Poco esfuerzo
- Bastante intenso
- Intenso
- Constante

C).- RESPONSABILIDAD

- En la dirección de las persona (directa o indirecta)
- En trámite y procesos
- En valores y equipo _____
- _____

D).- CONDICIONES DE TRABAJO

Puede ser: ambiente, tipo, riesgos, enfermedades profesional
les, etc.

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	pésima	deficiente	bueno	excelente
Iluminación				
colores				
emanaciones				
humedad				
resequedad				
corrientes				
ventilación				
frío				
calor				
ruido				
etc.				

Tipo	100%	75%	50%	25%	10%	F	1
interior							
Exterior							
escritorio							
máquina							
restirador							
mostrador							
caminando							
manejando							
etc.							

RIESGOS:

Accidente de trabajo	Probabilidades			
	A	B	C	D
caídas				
cortadas				
mutilaciones				
quemaduras				
golpes				
choques eléctricos				
raspaduras				
envenenamientos				
otros				

Enfermedades Profesionales	Probabilidades			
	A	B	C	D
Alergias				
Oído				
vista				
sistema respiratorio				
sistema nervioso				
sistema digestivo				
saturnismo				
otros				

A.- Elevados

B.- escasos

B.- Considerables

C.- Remotos

5.- PERFIL:

Edad _____ Sexo M _____ F _____ No importa _____

Estado civil: Soltero _____ Casado _____ No importa _____

rasgos físicos deseables _____

Características psicológicas deseables _____

Nombre del entrevistado _____ Antigüedad en el Puesto _____

REVISO _____

APROBADO _____

Firma

Fecha

OBSERVACIONES _____

3.2 Valuación de Puestos:

Es la técnica que colaborará con el departamento de personal, con el fin de prever problemas sociales, legales y económicos a causa de los salarios.

Se ha establecido, esta técnica dependiendo de las diferentes necesidades que han surgido en la empresa y de las cuales ya nos hemos referido, sin embargo diremos:

Que en cuanto a la necesidad social, es el problema que surge al querer igualar trabajos y sueldos, y que a través del tiempo es el motivo por el cual las empresas han ido luchando y haciendo este problema de primordial importancia; necesidad legal, porque incluso lo vemos aparecer en la ley federal del Trabajo y necesidad económica, porque es el medio de tener contentos a los trabajadores y de esta manera sacar más provecho de ellos.

Anteriormente, la forma de establecer los salarios era:

- a) Por mandato
- b) Con base a regateo
- c) Por el criterio de un grupo.

Condiciones preliminares de una valuación:

- 1.- Presentación del estudio: la cual debe cumplir por lo menos:
 - a.- la naturaleza de la valuación de puestos
 - b.- objetivo que se pretende cubrir
 - c.- necesidades expresas de la organización
 - d.- forma en que la valuación de puestos cubri

rá esas necesidades, definiendo el método a utilizar

e.- La experiencia de otras organizaciones en la valuación de puestos

f.- Las limitaciones del estudio, con objeto de que no se esperen soluciones fuera de su capacidad

g.- El efecto en los costos

Es un estudio que normalmente se idea en el área de Recursos Humanos, y dada su importancia y trascendencia, es necesario que se encuentre apoyo de la gerencia.

Al hacer este estudio del conocimiento de los jefes, había que instruirlos al respecto y sobre todo darles a conocer que será necesario para la regularización de los salarios y con el fin de que no malinterpreten el movimiento creyendo que les restará autoridad.

Para esto es necesario:

- Hacerles ver la importancia del estudio, incluso para ellos
- Explicárselos detalladamente, hasta que estén enterados de su funcionamiento
- Asignarles alguna función dentro del estudio

Es aún de mayor importancia el hacerlo conocer a los subordinados, tanto a los sindicalizados como a los que no lo son:

- a) El sistema elimina favoritismos
- b) Se eliminan descontentos del trabajo
- c) Eliminación de errores de los cálculos para pagar los puestos de nueva creación
- d) Elimina la fuga de obligaciones y derechos de los trabajadores
- e) Eliminación de decisiones unilaterales de la gerencia, por la intervención del propio sindicato en el sistema.

Métodos para estudiar los puestos:

Únicamente nos basaremos en los cuatro métodos fundamentales:

- Método de gradación previa
- Método de alineamiento
- Método de comparación de factores
- Método de valuación por puntos

Método de gradación previa:

Consiste en clasificar los puntos o niveles en grados de trabajo, o categorías; como ejemplo podríamos decir que en una empresa pequeña se realiza:

- 1.- Trabajadores no calificados
- 2.- trabajadores calificados
- 3.- Puestos de dirección
- 4.- Puestos técnicos
- 5.- Puestos administrativos

Ventajas:

Podemos decir que es sencillo, rápido, fácilmente comprendido por los trabajadores, es aceptado con cierta facilidad, no es muy costosa su instauración y mantenimiento.

Desventajas:

Constituye un juicio superficial sobre el valor de los puestos, aprecia los puestos globalmente sin distinguir los elementos o factores que lo integran, facilitan los trabajos de valuación en empresas cuyo personal sea escaso, y sus grupos están claramente definidos.

Procedimiento:

- 1.- Agrupar tareas en categorías generales de oficina, de taller, de ventas, de dirección, etc.
- 2.- Fijar número de grados conveniente, a lo anterior
- 3.- Definir cada rango o jerarquía
- 4.- Dar ejemplo de cada uno
- 5.- Comparar cada uno de los puestos a valorar
- 6.- Cada miembro del comité ordenará estos según lo crea conveniente
- 7.- Comparando cada una de las órdenes de cada miembro se procederá a decidir.
- 8.- Finalmente se ajustarán salarios.

Método de alineamiento:

No se la considera como una técnica especializada, debido a que se basa en una estimación subjetiva respecto a la importancia que en términos generales se concede a cada puesto, incluso se puede llevar a cabo sin nombrar un comité.

Ventajas:

Es fácil, rápido y puede ser comprendido por todos los trabajadores; supone mayor realidad y seguridad y es útil en empresas pequeñas.

Desventajas:

Toma el puesto en su conjunto sin analizar factores que lo integran; representa un promedio de apreciaciones subjetivas y considera iguales distancias entre cada puesto.

Procedimiento:

- 1.- Se hacen los juegos de tarjetas en las que se anotarán simplemente los puestos que se van a valorar
- 2.- Deben diferenciar en el ordenamiento
- 3.- El comisionado deberá formar las tarjetas considerando el grado para cada una
- 4.- El número de orden de cada puesto se deberá anotar en la columna que les corresponda
- 5.- Se suman los valores y se anotan en la última columna

6.- Se saca el promedio

7.- y se ordenan por su número progresivo.

Método de Comparación de Factores:

Método ideado por Eugene H. Gange en 1926, consiste en ordenar los puestos de una empresa, en función de sus factores principales, como son habilidad, esfuerzo, responsabilidad, y condiciones de trabajo, se asigna un valor monetario a cada uno de estos factores, combinando por fin ambos resultados.

Ventajas:

Estudia y analiza el puesto, descompuesto en sus elementos o factores, el número reducido de factores que se usan hace sencillo su manejo, es una derivación del método de alineamiento, por lo tanto no exige el encuadramiento de los puestos dentro de categorías prefijadas.

Desventajas:

No es fácil de comprender por los interesados directos; al incluir estimaciones en moneda nos obliga a ser más objetivos, ocasionando problemas económicos o técnicos; y aunque usa algunos factores, no permite una apreciación correcta y amplia de realidad, tendiendo más bien a deformarla por su propia simplicidad.

Procedimiento:

- 1.- Se nombra un comité
- 2.- Se determinan los puestos típicos
- 3.- Se definen los factores a utilizar
- 4.- Se ordenan los puestos típicos en función de -
cada factor
- 5.- Se registran las series formadas
- 6.- Prorrateso del salario de cada puesto, entre -
los factores elegidos, de acuerdo a su impor--
tancia
- 7.- Registro de las series obtenidas en el prorra--
teso de salarios por orden de su importancia
- 8.- Comparación de las jerarquizaciones obtenidas
en 5 y 7
- 9.- Fijación de la escala de valuación
- 10.-Valuación de los puestos restantes.

Método de Valuación por puntos:

Debido a su carácter técnico, es el más aceptado, además de parecer el más sencillo.

Consiste en ordenar los puestos de una empresa, -
asignando ciertos números de habilidades de valor, llamados pun-
tos a cada uno de los factores que los forman.

Ventajas:

- a) Hace un uso de mayor número de factores

- b) El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro
- c) Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto
- d) Los trabajadores lo aceptan con facilidad cuando está bien descrito
- e) Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

Desventajas:

- a) La selección de los factores resulta difícil y arbitrario
- b) Las ponderaciones de dichos factores representan una limitación e impiden aplicación a todos los puestos de la empresa
- c) Es preciso un adiestramiento a todos los que intervienen en el estudio
- d) La valuación, exige mayor tiempo que otros sistemas.

Procedimiento:

- a) Se nombra un comité
- b) Se determinan los puestos tipo
- c) Se fijan los factores
- d) Se elijan los subfactores

- e) Se ponderan los subfactores
- f) Establecimiento de los grados de cada subfactor
- g) Definición de dichos grados
- h) Asignación de puntos a cada grado de cada factor
- i) Producción del manual de valuación
- j) Interpretación de los análisis de puestos
- k) Concentración de los datos de la especificación
- l) Clasificación de los mismos
- m) Fijación del valor en puntos correspondientes a cada grupo
- n) Comparación directa de los salarios y los valores en puntos
- o) Ajustes correspondientes
- p) Gráfica de dispersión de los salarios
- q) Determinación de la tendencia rectilínea de crecimiento en la gráfica anterior.

3.3 Entrevista:

Definición de entrevista :

"Consiste en la obtención de la información oral, -
de parte de una persona (el entrevistado), recaba-
da por el entrevistador directamente, en una situa-
ción de cara a cara" (17)

"Entrevista, es uno de los medios más antiguos y --
más útiles, y es un método que permite ver y plati-
car con el solicitante para conocerlo y complemen-
tar los informes de la solicitud y observar sus --
reacciones a situaciones definidas; juzgar su pul-
critud, viveza, facilidad de expresión y su acti-
tud general" (18)

(17) Arias Galicia Fernando. Introducción a la téc. de la investiga-
ción en ciencias de la admón y del comportamiento. pág 114

(18) George Terry. Admón de Personal. pág 811

En conclusión, podemos decir que la entrevista es una experiencia que da al entrevistado la oportunidad no sólo de observar al solicitante en una situación de relaciones humanas, sino que permite al solicitante, hacer una experiencia viviente, por lo que se piensa que si también lo fuera para el entrevistador, se podría sacar la mejor ventaja posible.

El tiempo que se le asigna a una entrevista es fundamental, ya que de aquí se puede obtener, o bien el éxito o bien el fracaso.

Formas de la entrevista:

- a) Libre
- b) Dirigida
- c) Estandarizada

a) Entrevista libre: En esta forma de entrevista, se le da la oportunidad al solicitante de hablar de aquello que más le interesa, es decir que no se trata de guiarlo a algo más concreto.

b) Entrevista dirigida: Aquí si tenemos un plan fijo, que consiste en hacer una serie de preguntas relacionadas con el éxito en el trabajo.

Se puede decir que es una especie de test oral en

el que se observa y califica al entrevistado.

c) Entrevista estandarizada:

Es la combinación de la entrevista libre y la entrevista dirigida, en la que se busca por medio de un patrón, que el entrevistado se concrete a dar a conocer lo que el entrevistador desea.

La entrevista puede incurrir en algunos errores, y suele perder validez; dentro de estos errores encontramos los siguientes:

- La personalidad o apariencia del solicitante, es uno de los más importantes, ya que puede influir en algunos aspectos.
- Prejuicios no intencionales por parte del entrevistador.
- El no saber definir los términos, puede ser perjudicial, ya que puede haber malas interpretaciones.
- El no saber dar confianza al solicitante
- La falta de experiencia del entrevistador, ya que no puede captar en la entrevista el objetivo deseado.

A efecto de no caer en estos errores mencionados se cree que el entrevistador debe tener o seguir ciertas normas como son :

- Tener conocimiento del puesto vacante
- Planear las entrevistas
- Utilizar un privado
- Evitar preguntas tendenciosas
- Controlar la entrevista

Entrevista Inicial:

Conocida también como entrevista preliminar; anteriormente la entrevista era en gran parte el único sistema utilizado para la decisión en la aceptación, de un solicitante, pero posteriormente se utilizó una solicitud de empleo como complemento de ésta, y actualmente una serie de técnicas, tales como test psicológicos, exámenes médicos, investigaciones socioeconómicas, etc., con el objetivo de conocer la posibilidad de adaptación de un solicitante a un puesto dado. Ninguna de estas técnicas ha logrado subsistir a la entrevista y la mayor parte de las organizaciones las usan como base para la colocación del personal.

No por esto vamos a decir que es una técnica perfecta para seleccionar al empleado, ya que también suele haber equivocaciones al seleccionar al personal.

Dentro de la entrevista inicial tenemos los siguientes datos:

- 1.- Antecedentes escolares
- 2.- Antecedentes de trabajo
- 3.- Constitución familiar
- 4.- Actitud en el trabajo
- 5.- Motivación

6.- Personalidad

7.- Interés

8.- Vida social, etc.

Es decir, que una vez enlistadas estas características, se debe dar la calificación correspondiente al solicitante, de lo cual podemos guiarnos para decidir y seguir adelante.

Ejemplo:

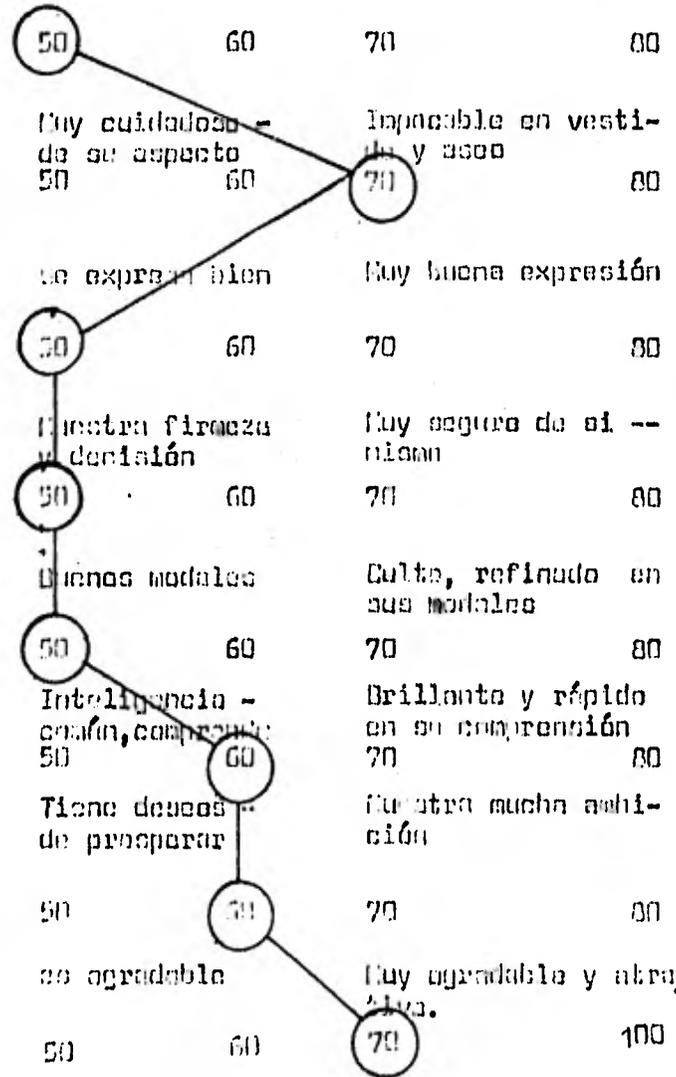
Presentamos las calificaciones que obtuvo el solicitante en la entrevista previa.

	Puntos
Características físicas	50
Presentación personal	70
Habilidad para expresarse	50
confianza en si mismo	50
Educación mostrada	50
Inteligencia aparente	60
Ambición revelada	60
Personalidad	70
TOTAL:	460

A continuación, presentamos una forma de calificación para la entrevista previa.

EJEMPLO DE UNA HOJA DE CALIFICACION PARA LA ENTREVISTA PREVIA

Características físicas	Pálido, enfermizo encorvado	Buena condición	parece enérgico	Excelente condición
	10 20	30 40	50 60	70 80
Presentación personal	Descuidado y desaseado	Limpio, de buena apariencia	Muy cuidadoso de su aspecto	Impecable en vestimenta y aseo
	10 20	30 40	50 60	70 80
Habilidad para expresarse	Torpe, no se da a entender	Habla con dificultad	Se expresa bien	Muy buena expresión
	10 20	30 40	50 60	70 80
Confianza en sí mismo	Muy indeciso, inseguro	No muy firme y decidido	Muestra firmeza y decisión	Muy seguro de sí mismo
	10 20	30 40	50 60	70 80
Educación mostrada	Muy burdo o grosero	Modales mediocres	Buenos modales	Culto, refinado en sus modales
	10 20	30 40	50 60	70 80
Inteligencia aparente	Muestra poca comprensión	Comprensión regular	Inteligencia creativa, comprensiva	Brillante y rápido en su comprensión
	10 20	30 40	50 60	70 80
Ambición revelada	No muestra ninguna ambición	Le falta empuje	Tiene deseos de prosperar	Muestra mucha ambición
	10 20	30 40	50 60	70 80
Personalidad	Insolente, indeterminada	Conciliador, no impone	Es agradable	Muy agradable y atractivo.
	10 20	30 40	50 60	70 100



Entrevista final:

Se lleva a cabo una vez que se ha decidido que el solicitante va a quedar contratada, esto nos lleva a tener que decidir en qué puesto quedará colocado, es decir definir el puesto para el que tiene más aptitudes, ya que es una situación muy importante y trascendental en el futuro de la empresa.

• Objetivos básicos de la entrevista:

Stone y Kendal, consideran tres los objetivos básicos de la entrevista:

- a) Es un medio para crear una buena impresión de la empresa
- b) Es el medio por el cual se da información de la empresa y por el cual el trabajador rechaza o acepta el empleo.
- c) Es el medio de obtener ciertos datos acerca del empleado, que no se podrán obtener de ninguna otra forma.

Fases de la Entrevista:

- 1.- Rapport
- 2.- Gima
- 3.- Cierre

1.- Rapport:

Esta etapa tiene como objeto disminuir las tensiones del solicitante, y hacer hasta cierto grado una conversación amistosa de la cual tendremos mayores beneficios, que si se hiciera como simple técnica, se debe tener cuidado de no hacer preguntas que puedan poner en apuros al solicitante, buscando a perder lo ganado; una manera muy lógica de empezar a conversar con el entrevistador es explicándole los objetivos y prestaciones de la empresa, es recomendable utilizar un lugar cómodo para llevar a cabo esta entrevista.

2.- Clima:

Es propiamente la entrevista, en la que llevamos a cabo: Historia laboral, que tiene por objeto ver la evolución en el individuo, en cuanto a trabajo, salario, conocimientos, experiencia, etc.

Historia Educativa: Consiste en enterarse si el candidato ha tenido continuidad de estudios, al igual que de trabajo y su estabilidad en ellos.

Historia Personal: Es el medio de enterarnos de sus actividades personales, que nos ayudarán a saber qué clase de temperamento, e incluso de salud tiene el individuo.

Tiempo libre:

Se pretende saber hasta qué grado aprovecha el tiempo en sus actividades de superación

Proyectos a corto y largo plazo:

Tratamos de deducir a qué grado llegan sus aspira

ciones y sus deseos de autorrealizarse, que hasta cierto punto son muy importantes para la empresa, ya que puede favorecerla - en gran escala.

3.- Cierre: Poco antes de terminar con la entrevista, se debe anunciar su fin, para dar oportunidad al entrevistado a que haga preguntas que desee y haga observaciones de la entrevista, y en este momento se hará saber al candidato:

Si fué rechazado: y tratar de orientarlo de cómo aprovechar sus recursos, y hacerle sentir que este rechazo no es un fracazo.

Si es aceptado, se le hará de su conocimiento - los pasos a seguir.

Informe de la Entrevista:

Dada la importancia de la entrevista en la selección de personal, debemos tener en cuenta grandes aspectos como son:

a) La conducta del entrevistador: que hasta cierto punto puede restarle validez, si trata de permanecer inmutable, sin aceptar ni negar, ya que puede ocasionar aprehensión - en el entrevistado.

b) Introspección del entrevistado: aspecto un poco difícil de lograr en situaciones, y más tratándose de aspectos más íntimos.

c) Cooperación: no todas las personas están dispuestas a proporcionar información sobre sí mismas.

d) Reducción: En la que el administrador o entre

viador interviene en seleccionar, interpretar y resumir datos únicamente válidos para él.

e) Costos:

En realidad esto depende, de que si se debe estudiar una muestra numerosa, se requerirá de mayor número de entrevistadores, y de esta manera se tendrá que incrementar el costo de la investigación.

Después de haber tomado en cuenta estos aspectos, y una vez que se ha llevado a cabo la entrevista, es el entrevistador, la persona que sabrá inteligentemente, adaptar las necesidades de la empresa, y en un momento dado decir o proporcionar el candidato más adecuado para el puesto vacante, ya que por medio de lo que él puede decir se seleccionará al candidato que más beneficios pueda proporcionar al puesto, y a su vez a la empresa u organización.

3.4 Test

Se entiende por test, una serie de estímulos debidamente sistematizados, para obtener muestras de conducta, que permitan realizar juicios entre las habilidades, intereses o rasgos de personalidad.

Como estímulos sistematizados entendemos: Factores capaces de suscitar una respuesta observable y los cuales deben contener: confiabilidad y validez.

Normalmente en el área de Recursos Humanos, se utilizan para seleccionar personal, decidir sobre ascensos, determinar necesidades de capacitación, etc. y por lo tanto es

aconsejable, recurrir a un psicólogo para que éste nos vigile dichas técnicas, con el fin de hacer más acreditable nuestro estudio, de lo contrario sólo podría causar daño.

Validez:

Se entiende por el grado en el cual el test mide o aprecia aquello que pretende medir o apreciar; es decir que los resultados de su aplicación se reflejan en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo.

Es decir, que si las personas que en el test demostraron el más alto nivel de memoria, son las que al desempeñar su trabajo concreto demuestran buena memoria, el test es válido.

Confiabilidad:

Esto depende de la consistencia de las pruebas de las personas, es decir que podrán tener error en la medición, pero nunca en el muestreo.

La American Psychological Association, establece tres índices de consistencia:

- " -- Consistencia interna: Se refiere a una medición basada en el análisis interior de datos obtenidos de un test aplicado a un grupo de personas.
- Equivalencia: consiste en forma paralela de la prueba, con el objeto de aplicar una primero y la otra después, a los mismo individuos.
- Estabilidad: Es decir que se aplica un test, y pasado un tiempo se vuelve aplicar, con ob-

jeto de verificar la estabilidad."

Pruebas psicológicas:

Por medio de estas pruebas, se determinará el grado de habilidad y potencialidad del individuo, así como su habilidad en los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Es muy importante que la aplicación de estos test, la deben llevar a cabo, personas con buena ética profesional y preparación profesional, ya que son instrumentos y por lo mismo no se puede decir que sean buenos o malos, simplemente depende de quien los lleve a cabo y para qué se llevan a cabo.

Pruebas de conocimientos:

También llamadas pruebas de trabajo, se hacen con el fin de saber si el candidato tiene los conocimientos necesarios acerca del puesto, y es efectuado por el jefe superior inmediato, también conocidas como pruebas de práctica. Es cuestión de cada empresa el que estas se realicen antes o después de las pruebas psicológicas.

Presentamos, el ejemplo de un examen de conocimientos generales llamado WAIS, que sirve para medir la inteligencia.

EXAMEN MAIS

(Para medir inteligencia, para adultos con escolaridad de sub-profesional, o sea desde inicios de la carrera).

Este tipo de exámen consta de cuatro partes:

1a.- Fase de conocimiento Generales:

- 1.- ¿De dónde se extrae el hule? _____
- 2.- Dé el nombre de cuatro presidentes anteriores al actual

- 3.- ¿Qué escribió Dante? _____
- 4.- ¿Cuántas semanas hay en un año? _____
- 5.- ¿En qué dirección tendría que ir, si fuera de Alaska a Brasil?

- 6.- Diga ¿Cuál es la estatura promedio de la mujer mexicana?

- 7.- ¿Cuál es la capital de Roma?

- 8.- ¿Porqué la ropa obscura, calienta más con el sol?

- 9.- ¿Cuántos países hay en América? _____
- 10.- ¿Quién escribió Don Quijote? _____

11.- ¿Qué es el Vaticano?

12.- ¿Cuál es la longitud del ecuador?

13.- ¿En qué continente está Egipto?

14.- ¿Por qué la Levadura hace que la harina se expanda?

15.- ¿Cuál es la población de México?

16.- ¿Qué es el Génesis?

17.- ¿A qué temperatura hierve el agua?

18.- ¿Quién escribió la Iliada?

19.- Dar los nombres de los vasos sanguíneos

20.- ¿Qué es el coral?

21.- ¿Qué escribió Fausto?

22.- ¿Qué estudia la Etnología?

23.- ¿Qué son los apócrifos?

2a. Fase de Comprensión:

1.- Si te encuentras un sobre cerrado, ¿qué debes hacer con él?

2.- ¿Por qué debe evitarse malas compañías?

- 3.- Si vas al cine y eres la primera persona, en ver fuego, ¿qué es lo primero que haces?
- 4.- ¿porqué la gente debe pagar impuestos?
- 5.- ¿porqué se dice, que no dejes para mañana, lo que puedes hacer hoy?
- 6.- ¿A qué se debe, que tiene que estar reglamentado el trabajo infantil?
- 7.- Si estuviera en un bosque extraviado, ¿Qué haría para orientarse y encontrar el camino adecuado?
- 8.- ¿Porqué la gente sorda normalmente no habla?
- 9.- ¿porqué el terreno de la ciudad es más caro que el terreno del campo?
- 10.-¿Porqué la gente tiene que someterse a exámenes médicos, antes del matrimonio?
- 11.- ¿Qué entiende con los refranes:
 - Mucho ruido, pocas nueces.
 - Una golondrina no hace el verano

3a. Fase Semejanzas y Vocabularios.

Explique la semejanza entre las palabras siguientes:

- 1.- naranja y plátano
- 2.- abrigo y vestido
- 3.- hacha y sierra

- 4.- Perro y león
 5.- norte y oeste
 6.- ojo y oído
 7.- aire y agua
 8.- mesa y silla
 9.- huevo y semilla
 10.- poema y estatua
 11.- madera y alcohol
 12.- premio y castigo
 13.- mosca y árbol

Vocabulario:

Defina cada una de las palabras siguientes:

Invierno	Caverna	audaz
reparación	designar	ominoso
desayuno	domesticar	inventiva
tela	presumir	sobrecargar
rebanada	terminar	plagiar
reunir	obstruir	escribillar
ocultar	remordimiento	parodia
enorme	santuario	
apresurar	inigualable	
oración	ronquente	
arreglar	calamidad	
comenzar	fortaleza	
ponderar	tranquilo	
tangible	edificio	
perímetro	composición	

Exámen Médico:

Este exámen es de suma importancia para las empresas, ya que antes de ingresar el trabajador a esta, se debe precisar, si su físico o estado de salud, ayudará a desempeñar el trabajo con esmero, al igual que en caso de obtener una enfermedad, se le puede hacer saber para que éste la corrija a tiempo.

Normalmente se emplea al final de las demás pruebas, y sobre todo cuando se tiene cierta posibilidad de que serán aceptados; por esto se requiere de un médico industrial, y no de cualquier médico, ya que el industrial es el experimentado en caso de selección.

Este exámen puede tener como fines principales:

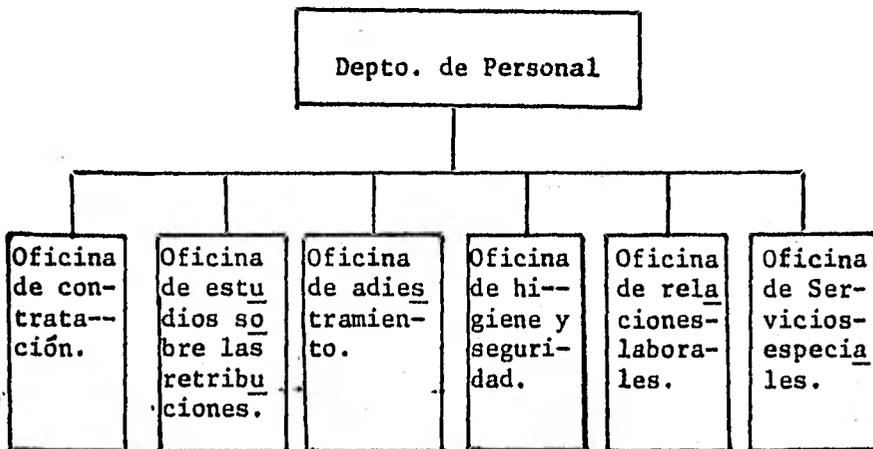
- 1.- Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas
- 2.- Enfermedades que puede ser contradicción al puesto asignado
- 3.- Conocer si contiene enfermedades profesionales
- 4.- Conocer si tiene indicios de enfermedad alcohólica y drogadicción
- 5.- Verificar si está en pleno uso mental
- 6.- Orientarlo sobre cómo curar enfermedad que pudiera padecer.

- 7.- Ver si no tiene algún defecto que lo pudiera llevar a sufrir algún accidente en el trabajo
- 8.- Investigar su estado general de salud
- 9.- Es benéfico para el trabajador, ya que puede mejorar su eficiencia.

CAPITULO IV

PROCESO DE SELECCION

Para iniciar este capítulo, es necesario mostrar su localización, con el fin de ubicarnos, motivo por el cual en continuación presentamos un organigrama del Departamento de Personal, señalando las funciones del Departamento de contratación y empleo:



Funciones del departamento de contratación y empleo:

- 1.- Investigación de sitios de reclutamiento y salarios en otras empresas
- 2.- Atención de solicitudes
- 3.- Entrevistas
- 4.- Exámenes de admisión

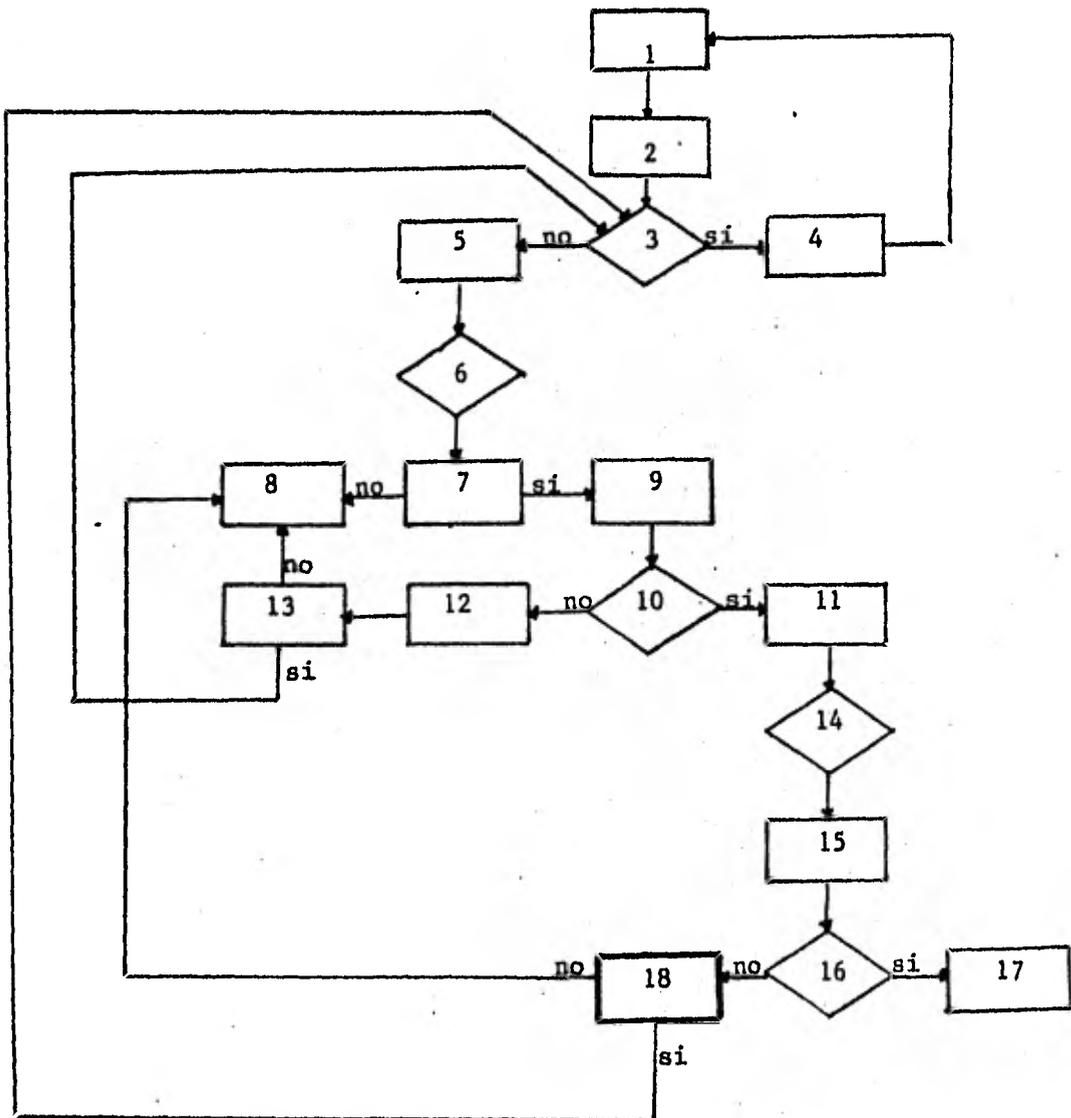
- 5.- Verificación de referencias de encuestas socioeconómicas, --
y de investigación de antecedentes de trabajo
- 6.- Contratación
- 7.- Introducción
- 8.- Registro de empleados.

Los pasos a seguir en el proceso de selección se desarrollan de la manera siguiente:

- 1.- Vacante
- 2.- Se hace la requisición
- 3.- Se consulta el inventario de Recursos Humanos
- 4.- Si existe un candidato dentro de la institución, se propone
- 5.- Si no existe dentro de la organización, se recluta
- 6.- Se llena solicitud de empleo
- 7.- Se hace una entrevista, para darse cuenta si hay interés de ambas partes
- 8.- Si no lo hay se orientará al candidato
- 9.- Se efectuará una serie de exámenes
- 10.- Se califican, y si es aprobado:
- 11.- Se llevará a cabo examen médico
- 12.- Si no lo es se orientará al candidato
- 13.- O bien se toma en cuenta en el Inventario de Recursos Humanos
- 14.- Si es aprobado, se lleva a cabo un estudio socioeconómico
- 15.- Estudio socioeconómico
- 16.- Se califica dicho examen y se dá el informe
- 17.- Si es aprobado, se introduce a la organización

18.- Si no es aprobado, se orientará al candidato, o bien se tomará en cuenta en el inventario de Recursos Humanos.

Diagrama de flujo del proceso de selección:



A continuación, haremos un análisis del proceso de selección:

4.1 Vacante:

Se define como el puesto que no tiene titular, y es el inicio del proceso de selección, teniendo por objetivo cubrirlo, después de haber rebizado si no es posible redistribuir el trabajo del puesto vacante, ya que en ocasiones puede ser sólo temporal, ya sea por incapacidad, permisos, etc.; posteriormente de haber analizado este punto, es importante hacerlo del conocimiento del departamento de Recursos Humanos, es decir enviar la requisición.

4.2 Requisición:

Como ya se dijo, va dirigida al departamento de personal, con el fin de cubrir el puesto vacante lo más pronto posible, en esta requisición, debe señalarse correctamente el departamento, turno, horario y sueldo.

4.3 Análisis de Puestos:

Una vez llegada la requisición, se recurre al análisis de puestos, con el fin de saber los requisitos que debe llenar el candidato, si es que existe dicho estudio, ya que de no existir deberá procederse a formularlo, por que de otra forma no sería posible llenar dicha vacante, pues no se ha precisado -

las características del solicitante. Debemos tomar en cuenta que los puestos varían por su formato, en sus relaciones con otros puestos, y en sus requisitos para su desempeño eficiente.

4.4 Inventario de Recursos Humanos:

Una vez conocidas las características del puesto, tanto en actividades como en sueldo, se procede a investigar, si existe en la organización una persona adecuada a éste, lo que significa una gran ventaja para el personal existente, ya que es como un incentivo, al ver que cuando hay una vacante, hay una oportunidad de progresar, el trabajador tiene el deseo de seguir adelante; en cuanto a la empresa, le conviene porque se tratará de alguien que ya conoce la organización, además de ahorrarse tiempo y costo buscando a un candidato externo, y de no ser posible cubrir esta vacante con algún miembro de la organización, se procederá o continuará con el siguiente paso, que es el reclutamiento.

Por lo pronto mencionaremos los datos más importantes que debe contener al inventario de Recursos Humanos, los cuales harán saber las habilidades, experiencia y conocimientos e intereses de cada miembro de la organización y así elegir el más idóneo.

- 1.- Número de personas en cada categoría y cada departamento

- 2.- Edades de las personas
- 3.- Actitud de las personas hacia el puesto y a la organización
- 4.- Nivel de eficiencia de cada persona de acuerdo a las normas de la organización
- 5.- Objetivos personales de cada uno de los miembros de la organización
- 6.- Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona hacia su trabajo
- 7.- Orientación profesional de cada persona
- 8.- Sustitutos potenciales internos para cada puesto, dentro de la organización
- 9.- Sustitutos potenciales para cada puesto, fuera de la organización
- 10.- Tiempo necesario de capacitación tanto para los sustitutos potenciales internos, como para los externos.
- 11.- Tiempo necesario de capacitación para un novato
- 12.- Índice de rotación para cada categoría de departamento
- 13.- Índice de ausentismo para cada puesto
- 14.- Movilidad ascendente del personal
- 15.- Otros datos.

4.5 Fuentes de Reclutamiento:

Son el medio de que se vale una organización, para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Por medio de estas fuentes, la organización tiene la oportunidad de adquirir una gran variedad de candidato, que van desde los más calificados a los menos calificados, el elegir al mejor es cuestión de la propia organización o de sus representantes, pero en fin, debemos de mencionar que el medio -- más cercano es la propia organización, a la cual la conocemos -- como fuentes internas: que pueden ser: parientes, amigos, conocidos, del propio personal.

Dentro de esta fuente encontramos ventajas como la que ya anteriormente habíamos mencionado, es decir, si se trata de un miembro de la organización, es como incentivo pero si se trata de algún pariente o amigo, se ahorra la empresa gastos de información al hacer llegar este anuncio, aunque a veces es preferible hacerlo, con el fin de hacer una buena selección, ya que también hay que tener en cuenta que no por ahorrarnos trabajo y tiempo, se caiga en el error de no admitir más opciones y ver a más candidatos externos, que posiblemente, sean los más óptimos para la organización.

Dentro de las fuentes externas de reclutamiento, - podemos mencionar:

1.- Sindicatos

- 2.- Escuelas
- 3.- Agencias de empleo
- 4.- Anuncios
- 5.- Organizaciones profesionales
- 6.- La puerta de la calle: Se entiende por esta el prestigio de la empresa, es decir que el candidato se siente atraído únicamente por el renombre de la empresa.
- 7.- Bolsas de trabajo, etc.

Estas fuentes de reclutamiento, van a depender de la organización que posea la empresa, su economía y sus recursos

Dentro de sus ventajas encontramos, que tiene una gran variedad de candidatos.

4.6 Solicitud de Empleo:

Es la base del proceso de selección, todos los demás pasos se guían de ella, ya que es la cabeza del expediente del empleado.

Es el medio de registrar toda la información del solicitante; es rápido, sistemático y logra una impresión del solicitante.

Por medio de esta vamos a adquirir datos precisos que nos dicen si el candidato debe ser rechazado por causas inhábiles, ahorrando tiempo; estas causas pueden ser tales como edad, sexo, aptitud física, etc; y normalmente se la conoce como en "entrevista previa".

La solicitud debe contener:

1.- Datos generales del solicitante

Nombre

Domicilio

Estado civil, etc.

2.- Estructura familiar y sus características económicas:

Nombre, edades, ocupaciones de padres, esposa, hijos, del solicitante.

3.- Antecedentes de trabajo

Puestos que ha desempeñado

Tiempo que duró en cada puesto

Sueldo que ha percibido

Motivos de la separación

4.- Estudios

5.- Datos varios: suele hacerse preguntas de motivación, sueldo que desea, etc.

Las solicitudes deben ser diseñadas de acuerdo al nivel del solicitante y normalmente son tres las formas de solicitud, existentes:

Nivel ejecutivo, Nivel empleado y nivel obrero.

De no ser posible obtener todas en la organización, se recomienda una sencilla que es accesible a obreros y empleados y al aplicarse al nivel ejecutivo, se complementará con un Curriculum Vitae; si el candidato es rechazado se procede a contactarlo y si puede tener posibilidades de admisión, se procede a la entrevista.

Presentamos unas formas de solicitud de empleo.

CATEGORÍA	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA SOLICITUD DE EMPLEO	Clasificación No. Puesto solicitado
-----------	---	--

DATOS GENERALES			
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre (s)	
Domicilio : calle y número	colonia	entidad federativa	
Entre qué calles se encuentra su domicilio?			
Edad y fecha de nacimiento	Edad	Estado Civil	
Número de hijos	No. de hombres	No. de mujeres	Automóvil: marca y modelo

DOCUMENTACION PERSONAL				
R.F.C.	Licencia de manejo No.	Pasaporte No.	Afil. seguro	Cartilla S.M.

ESCOLARIDAD					
Nombre de la escuela	último año	de	a		certificado si no
Primaria					
Secundaria					
Preparatoria					
Comercial, técnica especial					
Estudios Profesionales					
Troncal	Especialidad		pasante	título	
Estudios de postgrado					

Idioma (Indique el porcentaje aproximado)					
Idioma	habla	lee	Escribe	traduce	ESCUELA

O C U P A C I O N E S

Concepto			
Nombre de la compañía			
Domicilio			
Teléfono			
Tiempo que prestó sus servicios	de:	de:	de:
	a:	A:	a:
Sueldo	inicial		
	final		
Puesto desempeñado	inicial		
	final		
Actividades desarrolladas principalmente			
Nombre de su jefe dir.			
Puesto de su jefe dir.			
Motivo de separación			
Máquinas de oficina que sepa manejar			
¿Podemos solicitar informes de usted si no (razones)			

REFERENCIAS PERSONALES

Proporcionar los datos de tres personas que la conozcan. Exceptuando familiares y jefes anteriores.

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO:	OCUPACION	TIEMPO/COM

Anote usted el nombre de familiares, amigos, y/o conocidos que laboran en esta cía.

NOMBRE	RELACION O PERENTESCO	AREA DE TRABAJO Y PUESTO.

REFERENCIAS Y ASPIRACIONES

¿Cuáles son sus aficiones, gustos y/o pasatiempos? con qué frecuencia se dedica?

¿Pertenece o ha pertenecido a alguna asociación, agrupación, etc. de carácter profesional, deportivo, cultural, cívico, religioso, etc.?

¿Qué actividades realiza en su tiempo libre?

¿Puede usted viajar?

¿Está usted dispuesto a cambiar de lugar de residencia?

¿Razones

¿Dónde le gustaría radicar?

¿Cuál es su horario disponible?

¿Cuál es la razón por la que usted desea trabajar en esta Cía.?

DATOS FAMILIARES

ARENTESCO	NOMBRE	vive SI no	DOMICILIO	OCUPACION
padre				
madre				
esposo conyuge				
hermanos (as)				

NOMBRE Y EDAD DE LOS HIJOS

DATOS SOCIO-ECONOMICOS

Habita en: casa propio casa sola rentada
 Condominio Cuarto
 ¿Qué medio (s) de transporte utiliza? _____
 ¿Tiene otros ingresos? Cuáles? _____

DATOS MENSUALES

Renta o Hipoteca	_____	Créditos	_____
Alimentación	_____	Ahorros	_____
Vestido	_____	Diversos y paseos	_____
Transporte	_____	Otros	_____
Escolares	_____	Total	_____

lugar y fecha

CERTIFICO QUE LOS DATOS PRESENTADOS EN
 ESTA SOLICITUD SON CORRECTOS Y AUTORI-
 ZADO A LA COMPAÑIA A QUE LOS COMPRUEBE A
 SU ENTERA SATISFACCION.

Firma del solicitante.

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPTO. DE PERSONAL.

SOLICITUD DE EMPLEO



FOTO

INSTRUCCIONES:

RECOMENDAMOS A UD. TAN AMABLE DE LLENAR ESTA SOLICITUD DE SU PUÑO Y LETRA

Nombre	puesto solicitado	sueldo deseado
--------	-------------------	----------------

DATOS PERSONALES

Apellido paterno	Apellido materno	Nombre (s)	edad
Domicilio	colonia	Z.P.	teléfono
Fecha de nacimiento	fecha de nac.	sexo	nacionalidad
Estatura	estatura	peso	
Personas que dependen de ud.	estado civil.		

DOCUMENTACION

C.C. No.	Afiliación al seguro Social No.	cartilla No.	Pasaporte No.
¿Tiene licencia de manejo?	clase y número de licencia	siendo extranjero	Núm. de documento

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo considera su estado de salud actual?	Padece alguna enfermedad crónica?
¿Practica algún deporte?	Pertenece a algún club social deportivo?
¿Cuál es su meta en la vida?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO	Ocupacion
Padre				
Madre				
Esposa(o)				
Nombre y edades de los hijos				

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHAS			TITULO RECIBIDO
		DE	A	años	
Primaria					
Secundaria					
Preparatoria					
Profesional					
Comercial u otras					

Estudios que está efectuando en la actualidad

HORARIO:

Curso o carrera

grado

CONOCIMIENTOS GENERALES

ma que domina	Funciones de ofna. que domina
inas de oficina o taller que sepa manejar	
s trabajos o funciones que domina	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
po que pres us servs.	de a	de a	de a	de a
re de la cia.				
cilio				
fono				
to desempe.				
do inicial				
do final				
vo de su aración				
ore de su directo				
ato de su directo.				

emos solicitar informes de ud.

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CON.

DATOS GENERALES

no supo de este empleo?	-
né parientes trabajando en esta emp.?	-
estado afianzado?	-
estado afiliado a algún Sindicato?	-
ne seguro de vida?	\$
de viajar?	
ñ dispuesto a cambiar su lugar de idencia?	
cha en que podría presentarse a trabajar	

DATOS ECONOMICOS

Tiene usted otros ingresos?	Importe mens
Su cónyuge trabaja?	
Vive en casa propia?	
Paga renta?	\$
Tiene automóvil propio	Mca. modelo
Tiene deudas?	
Cuánto abona mensualmente?	\$
A cuánto asciende sus gastos mensuales?	

mentarios del entrevistador

Hago constar que mis respuestas son verdaderas.

HOJA DE DATOS PARA EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS (para anexar a solicitud de empleo)

Nombre del solicitante _____

Fecha de empleo _____ Departamento _____

Puesto _____

Aprobación del Gerente _____ Tipo de contrato _____

Entrevistador _____

Comentarios _____

Horario disponible para trabajar _____

Exámen Médico _____

Fecha _____

Prueba psicológica _____

Prueba de trabajo _____

Investigación laboral _____

Investigación de referencias _____

Información anexa no incluida en la solicitud:

4.7 Entrevista:

Es una conversación, que tiene por objetivo una interrelación y que van a ejercer una acción recíproca, es un instrumento muy importante en el proceso de selección y debido a que es una de las técnicas aplicables en la selección, hemos hecho ya referencia de ella.

4.8 Pruebas psicológicas:

Son una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta. Se emplean para medir características humanas como aptitud, habilidades, interés, personalidad, etc. en términos - cuantitativos.

Es de suma importancia tener confiabilidad en es tos test, pero no son todas las características que debe tener, ya que también deben ser tomados en cuenta:

- 1.- Costo: Un test, debe ser perfectamente con- truido, y para esto, lógicamente se nece sita rá cierta inversión.
- 2.- Tiempo: un test largo aburre al candidato, y lo hace no cooperativo
- 3.- Validez aparente: Debe mostrarse en esta el objetivo para el cual será empleado.
- 4.- Facilidad en su administración: deben ser - prácticos y no precisamente necesitar de un experto en ellos, para su calificación.

Clasificaciones de los test psicológicos:

Test de un grupo: Permite examinar a varios elementos al mismo tiempo

test individual: requiere de una persona para cada examinado

test de papel y lápiz: se requiere respuesta por escrito

test de ejecución o instrumental: se requiere de la manipulación de objetos o instrumentos.

test orales: son preguntas directas al solicitante.

Forma de test de acuerdo a las características que se miden:

test de inteligencia o habilidad mental general: normalmente son para seleccionar empleado de oficina y supervisión.

test de aptitudes: para ver qué capacidad tiene de aprender

test de personalidad: diseñados para medir, perseverancia, ajuste emocional, confianza en si mismo, etc.

test de habilidades gerenciales y de supervisión: Son utilizados a nivel jefatura, con el fin de dar conocimiento de los factores de importancia, en cuanto a Relaciones Humanas.

4.9 Pruebas de trabajo:

Se llevan a cabo normalmente por el futuro jefe de trabajo, con el fin de saber hasta dónde llega su conocimiento laboral y experiencia en el puesto, del candidato, también se lo denomina prueba práctica.

Ejemplo:

CONTENIDO	OBJETO	INFORMACION GENERAL			PROFUNDIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS			TOTAL	
		operaciones crediticias comunes	Redacción comercial	conocimientos de machotes	Reglas	terminología	operaciones prácticas	parcial	gral.
AREA									20%
subárea			5 %		2%	3%		10%	
subárea		4%		4%		2%		10%	
AREA									20%
subárea			3%		7%			10%	
subárea			3%			7%		10%	
AREA									40%
subárea		10%			5%		5%	20%	
subárea		10%			5%		5%	20%	
AREA				5%	5%	5%	5%	20%	20%
TOTAL PARCIAL		24%	11%	9%	24%	17%	15%		
TOTAL GENERAL			44%			56%			100%

Ejemplo de un esquema con las calificaciones y actividades, que integran un exámen.

AREA: Son las materias importantes que se deben conocer en el puesto

subárea: Son las materias que componen el área

Cada una se califica con un porcentaje determinado, dando al final una suma total y correcta.

4.10 Exámen Médico:

Este tipo de exámen normalmente se lleva a cabo - al final de las etapas anteriores, cobido a que debe ser lo más completo posible y por eso resulta costoso; debe ser efectuado por una persona, no sólo con conocimientos de medicina, sino un médico industrial.

4.11 Estudio Socioeconómico:

Prácticamente se hace con el objetivo de verificar los datos de la solicitud, investigar las condiciones actuales - de vida del solicitante, ya que dicho estudio debe cubrir:

- 1.- Información de actividad socio-familiar: es - importante, saber el papel que desempeña el - candidato en la familia.
- 2.- Conocer actitud, responsabilidad o eficacia en el trabajo de acuerdo a sus puestos anteriores
- 3.- Corroborar la honestidad y veracidad de la in- formación proporcionada por el candidato.

4.12 Decisión Final:

Después de haber llevado a cabo, minuciosamente, - cada uno de los pasos anteriores a este punto, se hace un análisis de estos exámenes comparativamente, con cada uno de los candidatos, para así de esta manera llevar a cabo el informe final al jefe inmediato, o de ser posible al jefe departamental, para

en conjunto, se haga la decisión más adecuada, y se admita al candidato más propio para el puesto vacante.

CAPITULO V

TOMA DE DECISIONES EN LA SELECCION Y COLOCACION DE PERSONAL

-5.1 Puntos a considerar en la toma de decisiones:

El tomar decisiones, corresponde a personas expertas en la materia tratante, por este motivo debemos de mencionar como puntos importantes en la toma de decisiones:

- a) Diagnosticar el problema
- b) Hallar alternativas más adecuadas
- c) Analizar las alternativas y compararlas
- d) Seleccionar la alternativa más conveniente

Esto aplicado en la selección y colocación debe ser aún más importante, ya que cuando se pone suficiente orientación en la decisión, algunas veces se puede caer en el proceso, no teniéndola, no podrá hablarse de ninguna posibilidad de éxito.

Se dice que aún teniendo demasiada atención se comete error y es porque se corre el riesgo de haber cambio en la persona seleccionada, es decir que ya sea por su propio error o por la situación puede abandonar el trabajo o simplemente tener cambio de actitud en éste.

Se debe hacer lo posible porque exista cierta exactitud al seleccionar al personal, ya que este punto va relacionado con el costo de establecimiento, de procedimiento y aún los costos extras causados por los errores al seleccionar.

Dentro de estos errores podemos mencionar que pueden ser de dos tipos: Reales y Potenciales.

También podemos mencionar los costos de reclutamiento, costos de inducción y entrenamiento, costos de exámenes, etc., ya que son los gastos directos que se hace al solicitar algún candidato.

Pero otro punto también muy importante a considerar es la utilidad, que es la que se refleja una vez admitido al candidato.

Cuando se lleva a cabo la selección, se hace siempre con la idea de que este candidato nos va a producir cierta utilidad, por eso la insistencia de tener cuidado al seleccionar, ya que en caso de fracaso, en lugar de ver utilidad se verá un costo que aunque no es directo, no deja de ser pérdida para la organización.

Cuando esto está ocurriendo, puede ser posible evaluar el momento, es decir que si el candidato empleado, no hace su trabajo, se le puede capacitar o incluso tomar en cuenta para otro puesto más compatible con él, esto es con el fin de no hacer tan grande la pérdida de la organización, sino por el contrario, sacar toda la utilidad posible.

La toma de decisiones tiene como meta estimar o medir tan exactamente la individualidad de cada persona y colocarla precisamente en el puesto en que el seleccionador considere - que rendirá mayor utilidad tanto en su persona como para la organización.

5.2 Clasificación de personal:

Normalmente al presentarse un candidato a cierta - organización, resultan simplemente rechazados, sin considerarlos para otros trabajos posible y sin tomar en cuenta que los atributos humanos varían de acuerdo a sus dimensiones independientes - como son: habilidad, interés, personalidad y consideraciones biográficas.

Dentro de las ventajas de colocación diferencial - de puestos tenemos: que los solicitantes pueden ser considerados para varios puestos en lugar de serlo solamente para uno, con lo cual nos ahorraríamos un costo de reclutamiento, pero para poder llevar a cabo esta clasificación de personal es necesario tener en cuenta al análisis de puestos.

Esto se lleva a cabo, debido que en ocasiones las instituciones, no tienen los suficientes puestos para tanto solicitante, por lo tanto es recomendable hacer una colocación diferencial de puestos, que tiene el siguiente procedimiento:

1o.- Se deben determinar grupos de tareas o de trabajos a los que puede ser útil el solicitante es decir:

Si tuviéramos a una persona que busca empleo de -

oficina, se la podría considerar para las diversas funciones que en ella existen, como por ejemplo:

Archivista
 Secretaria
 Mecanógrafa
 Auxiliar, etc.

2o.- Se desarrollan ecuaciones separadas para expresar la relación entre predictores y resultados para cada uno de los puestos.

5.3 Problemas por una mala selección:

Los problemas no solo se refieren en cuanto al personal, que este problema ya es bastante peligroso, ya que nos presenta consecuencias de tipo social y económico.

En cuanto a lo social nos referimos a que pueden ser problemas internos en el empleado, que puede causar errores en el trabajo que posiblemente sean trascendentales para la organización, e incluso problemas en su vida personal del individuo, logrando causar traumas tan grandes que a veces influyen en la vida familiar de éste, dada la insatisfacción que demuestra al no estar en el lugar que debería estar, y en el cual podría realizarse mejor.

En cuanto a los problemas económicos, los hemos mencionado ya.

Se refieren también a los problemas en cuanto a las utilidades, ya que no solo significa elevar cifras favorables

a la institución, sino también en todos los incidentes posibles, como son producción, organización, etc.

En muchas ocasiones, este tipo de problemas son, -- ocasionados por motivos indirectos de la organización, tales como selecciones por favoritismo, por influencia, etc.

Por lo tanto es preciso aclarar, que si se llevara a cabo un buen proceso de selección, estos serían los problemas que menos afectaran a la empresa.

5.4 Inducción:

En tiempos pasados, la inducción era un paso ignorado, se contrataba a la persona y se le daba una fecha específica para presentarse a trabajar. Poco a poco la persona se iba enterando de las políticas de la empresa en sitios como en la cafetería, tocadores, logrando así conocer a sus compañeros, sus ideas sobre la empresa, que a veces no eran favorable, sus costumbres, sus formas de vestir etc.

Varias empresas han informado que la mayoría de los retiros, han ocurrido dentro de los primeros seis meses, se cree que es por la falta de inducción y orientación al nuevo empleado.

La inducción constituye una parte bastante significativa, Sakke llama al proceso de fusión, " que es un proceso de socialización mediante el cual la organización busca ser un agente de individuo para los objetivos de la organización, un grado de integración y conveniencia entre los objetivos y los

personales, debe ser efectuada; la organización llega mediante ensayos a seleccionar persona compatibles y entonces le comunica a los nuevos empleados su filosofía, sus políticas y su manera de realizar negocios. " (19)

Las investigaciones acerca de este punto han demostrado que dando al empleado, una visión real de trabajo, se logra por contraposición una adhesión incondicional, o sea una rápida fusión, así como a reducir el índice de renunciadas.

La aceptación debe ser mutua, no solamente el nuevo empleado debe aceptar a la organización, sino también el supervisor y los compañeros de trabajo deben aceptar al nuevo empleado.

Una buena inducción es un buen negocio para la empresa, ya que nos hemos dado cuenta de los resultados que se han obtenido en experimentos controlados llevados a cabo en Estados Unidos, además es un deseo latente en la mayoría de los empleados, ya que es en beneficio de estos, a parte de que este paso no es muy costoso y si se obtienen buenos resultados.

Un programa de administración de Recursos Humanos, quedará incompleto si pasare por alto este renglón, ya que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, abarcando principalmente tres aspectos.

A) Introducción en el área de personal

Se debe dar información al nuevo trabajador de la siguiente naturaleza:

-- Idea de la empresa en que va a colaborar su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios etc.

-- Políticas generales de personal, ¿Qué espera la empresa del nuevo trabajador? y ¿Qué puede esperar éste de la empresa?.

-- Reglas generales sobre disciplina: Lo que debe hacer y lo que debe emplear el nuevo empleado.

-- Beneficios de los que puede disfrutar: tales como cajas de ahorro, etc.

-- De ser posible conviene siempre hacerle visitar la planta y presentarlo con alguno de los jefes de mayor categoría.

B) Introducción al puesto:

-- Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con él que habrá de ser su jefe inmediato y no simplemente enviado con una ficha de ingreso como ocurría anteriormente, por lo menos debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.

-- El nuevo jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.

-- Debe después explicarle de ser posible él mismo en qué consistirá su trabajo, para ello nada mejor que auxiliarse en la descripción del puesto.

-- Debe mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, de sanitarios, cafetería, etc.

-- Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días.

C) Ayudas técnicas:

Constituye una ayuda técnica para la buena inducción, los llamados folletos de bienvenida, o manuales de bienvenida, audiovisuales, cintas de cine, etc.

Dichos manuales de bienvenida deben contener por lo menos los siguientes puntos:

- 1.- Historia de la organización
- 2.- Sus objetivos
- 3.- Horarios y días de pago
- 4.- Artículos que produce o servicios que presta
- 5.- Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión
- 6.- Políticas de personal
- 7.- Prestaciones
- 8.- Ubicación de servicios; comedor, consultorio médico, etc.
- 9.- Reglamento interno de trabajo
- 10.- Pequeño plano de instalaciones
- 11.- Información general que presente interés para el nuevo empleado.

CONCLUSIONES

- 1.- Hemos podido concluir a lo largo de este trabajo, que el proceso de selección nos sirve para adecuar al hombre más idóneo al puesto vacante
- 2.- El Análisis y Valuación de puestos son técnicas previas a la selección y nos permiten conocer los requerimientos - que debe llenar la persona que ocupe la vacante así como la cantidad justa que se le debe pagar.
- 3.- La Entrevista es uno de los puntos claves para obtener un perfil general de los aspirantes
- 4.- Los Test tanto de conocimiento, psicológicos y médicos, - nos sirven para profundizarnos en el conocimiento de los aspirantes.
- 5.- Es importante que toda empresa cuente con un inventario - de Recursos Humanos para una más rápida selección de sus vacantes o promover a las personas que laboran en ella y con esto elevar la moral de sus trabajadores
- 6.- Es preciso hacer una buena selección de las fuentes de reclutamiento, tomando en consideración el perfil del puesto, para encontrar a la persona más idónea.
- 7.- La decisión final de selección debe recaer siempre en personas especializadas e interrelacionadas con los jefes inmediatos del puesto vacante.

- 8.- Una vez llevado a cabo el proceso de selección, debe ser concientemente, con el fin de no adquirir problemas al - seleccionar al candidato.

- 9.- La inducción del individuo es vital para el acoplamiento de éste al puesto, con lo cual la organización disminuirá costos y el individuo trabajará mejor.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA FERNANDO

Administración de Recursos Humanos
Ed. Trillas

ARIAS GALICIA FERNANDO

Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la Administración y del comportamiento.
3a. Edición
Ed. Trillas

CHRUDEN Y SHERMAN

Administración de personal
Ed. C.E.C.S.A.

DUNNETTE MARVIN D.

Selección y administración de personal
Ed. C.E.C.S.A.

LUCAS ORTUETA RAMON

Técnicas de dirección de personal
Ed. LIMUSA

MAYERS CHARLES A. Y FIGGERS PAUL

Administración de personal
Ed. C.E.C.S.A.

REYES PONCE AGUSTIN

Administración de personal
1a. parte
Ed. LIMUSA

REYES PONCE AGUSTIN

• Administración de personal
Sueldos y Salarios
2a. parte
Ed. LINUSA

REYES PONCE AGUSTIN

Análisis de puestos
Ed. LINUSA

RHEAULT JEAN PAUL

Introducción a la teoría de
las decisiones
Ed. LINUSA

RIVERA SOLER RICARDO

Estructura y Elaboración de Pruebas
para Selección de Personal
Ed. LINUSA

TERRY GEORGE R.

Principios de Administración
Ed. C.E.C.S.A.