

301802



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

10

Con Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

29

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**LA SELECCION DE PERSONAL EN LAS
SOCIEDADES NACIONALES DE
CREDITO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA LAURA JUAREZ RUIZ**



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 está 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.

I N D I C E

	Pag. No
INTRODUCCION	I
CAPITULO I	
1. GENERALIDADES DE LA SELECCION DE PERSONAL	
1.0. Antecedentes de la Selección de Personal	1
1.1. Definición y Conceptos de la Selección	4
1.2. Importancia de la Selección	5
1.3. Principios de la Selección	7
1.4. La persona adecuada para Seleccionar	11
CAPITULO II	
2. TECNICAS DE SELECCION DE PERSONAL	
2.0. Reclutamiento	17
2.1. Instrumentos de Selección	26
2.2. Pruebas Formales	38
2.3. La evaluación y decisión final	45
CAPITULO III	
3. LA ENTREVISTA COMO INSTRUMENTO INDISPENSABLE DE LA SELECCION	
3.0. Definiciones de Entrevista	50
3.1. El entrevistador Ideal y sus características	51
3.2. Clasificación y fases de la Entrevista	56
3.3. Informe de la Entrevista	62

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO:

4. LA SELECCION DE PERSONAL EN LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO	
4.0. Problemática	66
4.1. Hipótesis	67
4.2. Universo	67
4.3. Muestra	68
4.4. Cuestionarios	68
4.5. Tabulación	73
4.6. Interpretación de resultados	74
4.7. Recomendación a la Investigación	75

APENDICE

CONCLUSIONES	82
--------------------	----

BIBLIOGRAFIA	84
--------------------	----

INTRODUCCION

La elaboración de este seminario tiene como finalidad principal, hacer notar la importancia que tiene en todo Organismo Social LA SELECCION DE PERSONAL. Tomando en cuenta que para dicha selección se debe tener una vacante, la cual se cubrirá con la persona que reúna los requisitos.

Seleccionar al personal es fundamental en toda empresa, ya que ayuda a que ésta pueda llevar a cabo sus operaciones de una manera óptima. Por otro lado el personal queda ubicado en el lugar ideal para desarrollarse operativamente; lo que trae como consecuencia la satisfacción del mismo.

Al hablar de SELECCION DE PERSONAL, se deben tomar en cuenta los medios necesarios para alcanzarla, los cuales se tratarán en los capítulos contenidos en este seminario.

En el primer capítulo se determinarán las generalidades de la Selección tratándose en él aspectos tales como definiciones e importancia de la misma; para después en el segundo capítulo entrar ya a las técnicas que se requieren para realizar la Selección.

Como la Entrevista es algo indispensable en toda Selección se destinará el tercer capítulo para hablar de ella.

En el cuarto y último capítulo se dará a conocer la Investigación de campo la cual estará basada en algunas Sociedades Nacionales de Crédito.

CAPITULO I

1.- GENERALIDADES DE LA SELECCION DE PERSONAL

1.1. ANTECEDENTES DE LA SELECCION DE PERSONAL.

La Selección de Personal no es algo nuevo, ya que ésta, empezó a surgir con los primeros talleres y fábricas familiares considerando desde luego que en un principio se realizaba -- únicamente por una sola persona, la cual era por lo regular el propio dueño de la empresa, quien empleaba a familiares o amigos para así tener la facilidad de conocer un poco más a su propio personal sin necesidad de hacer mayores trámites . Sin embargo con el crecimiento y desarrollo de las empresas se hizo necesaria también la colaboración de mayor personal lo que dificultó la manera de seleccionar al personal como - hasta entonces se había realizado, por lo que al personal no se le podía conocer con tanta facilidad como en un principio. Al surgir la Revolución Industrial, en algunas organizacio-- nes la Selección de Personal se efectuaba por medio de obser-- vaciones y algunos datos personales del mismo solicitante, - pero esto no convenía a los dueños por lo que se creó la ne-- cesidad de conocer más acerca del personal que ingresaba a - la empresa, lo que permitió distinguir: habilidades, expe-- riencias, aptitudes, etc.

A pesar de todos estos problemas que se tenía para conocer - al personal, no fué si no hasta principios de este siglo --- cuando se consideró a la "Selección Técnica de Personal", la

cual llevaba consigo todo un proceso que contenía técnicas y métodos adecuados para poder tener mayor información del personal solicitante.

Cada suceso traía consigo mayores necesidades a pesar que se contaba también con mayores avances tecnológicos. Fué precisamente en la primera Guerra Mundial cuando se necesitó Seleccionar al personal de una manera más eficiente, puesto que éste siempre ha jugado el papel más importante en toda organización.

En la actualidad para Seleccionar al personal se consideran fundamentalmente una serie de técnicas como son:

-La hoja de solicitud

-La entrevista.

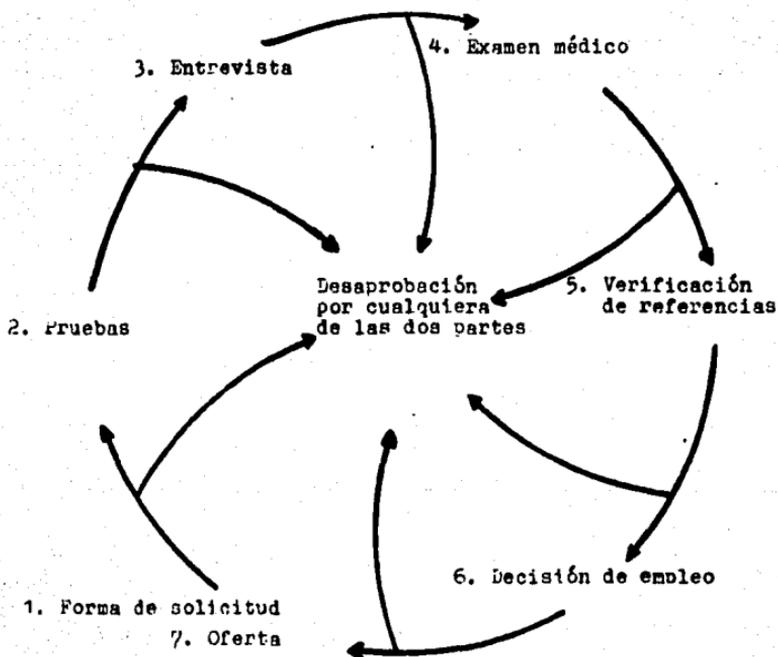
-Las pruebas formales

-Exámenes

-Etc

Estas técnicas varían según las necesidades de la propia empresa. Sin embargo siempre tienen una gran utilidad para ayudar a tomar una buena decisión al momento de elegir la persona idónea, evitando así la posibilidad de tener personal inadecuado ya que si esto ocurriese se podría lamentar posteriormente. Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que todo proceso de Selección esta integrado por una serie de toda de decisiones, como se muestra en el esquema siguiente:

DISPOSITIVOS Y SUCESOS TIPIICOS EN EL PROCESO DE TOMA DE
DECISIONES(1A)



(1A) Administración de personal, Desarrollo de Recursos Humanos- Wendell L. French- Editorial Limusa, México 1973 ; Pag. 261.

1.1. DEFINICION Y CONCEPTOS DE LA SELECCION

Definición:

Selección (1) .- F. Selección- I. Selection- A. Auswahl- IT. Selezione- P. Selecao: (del latín Selectio, ónia) /f. Elección de una persona o cosa entre otras. /Ejecución de los -- animales destinados a la reproducción para conseguir mejoras en la raza. /- Natural. Teoría de Darwin, según la cual las razas inferiores se van depurando y perfeccionando. /Conjunto deportivo elegido para representar a una región o país.

Conceptos:

Selección (2) .- técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

Selección de Personal (3) .- la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Selección de Personal (4) .- es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo son los que mejor -- llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

- (1) Diccionario Lexico Hispano, tomo II- Editorial Mexicana S.A. de C.V. México D.F. 1982; pag 1273.
 (2) Administración de Empresas, teoría y práctica- Agustín Reyes Ponce-Primera parte, Editorial Limusa, México 1983; pag 62
 (3) Administración de Recursos Humanos- Fernando Arias Galicia- Editorial Trillas, México D.F. 1982; pag 257.
 (4) Administración de Personal- Herbert J. Churden/Arthur W Sherman Jr.- Cia. Editorial Continental S.A. de C.V. México 1982; pag 132.

Selección de Personal (5) .- es el proceso administrativo -- que busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del individuo, con objeto de determinar si se adecúa al puesto vacante.

Después de analizar los conceptos anteriores se puede decir que Selección de Personal es el proceso por medio del cual -- se encuentra a la persona idónea que cubra los requisitos -- del puesto que se encuentra vacante proporcionando satisfacción tanto para el solicitante como para la propia empresa.

1.2. IMPORTANCIA DE LA SELECCION

Se puede decir que el hecho de seleccionar al personal es -- una obligación y a la vez un derecho para todo organismo social puesto que al realizar dicha selección se están cubriendo puestos vacantes y dichos puestos son ocupados por el personal adecuado.

La importancia del proceso de Selección radica en el beneficio que la misma empresa adquiere al llevar a cabo cuidadosamente la utilización de las técnicas más adecuadas a sus propias necesidades. Los individuos que se escogieron por medio de una eficiente Selección tendrán menos problemas de incor-

porarse a sus nuevas tareas; por el contrario una mala Selección realizada superficialmente traerá consigo problemas y - la persona elegida no desempeñara sus labores con la misma - eficiencia que los anteriores; tomando en cuenta también que para que la Gerencia se deshaga de un elemento malo será cada vez más difícil y las deficiencias que éste provoque en - sus funciones se verán reflejadas en el departamento en el - cual labore y en ocasiones en toda la organización,

El llevar a cabo una Selección exige: igualar los requisitos del puesto con las habilidades y experiencias del candidato lo cual se consigue por medio de una serie de pasos que deben ser llevados con la mayor precisión posible y tomando en cuenta lo siguiente:

- El nivel de Selección (si se trata de ejecutivos, empleados obreros)
- Las necesidades del puesto
- El desarrollo que puede ofrecerse al candidato
- Políticas de contratación
- El sueldo y prestaciones según el caso
- El número adecuado de candidatos para cada vacante
- Eliminar candidatos inadecuados
- Etc

En el siguiente esquema se muestra un proceso de Selección

más adecuado y completo que el anterior que justifica la atención que debe prestarsele y el profesionalismo con que debe manejarse (figura No 2A). Dicho proceso de Selección se ve afectado tanto en la organización o giro de que se trate como el puesto que se quiera ocupar ya que en ocasiones con solo una entrevista y un examen médico se puede tomar una decisión.

1.3. PRINCIPIOS DE LA SELECCION

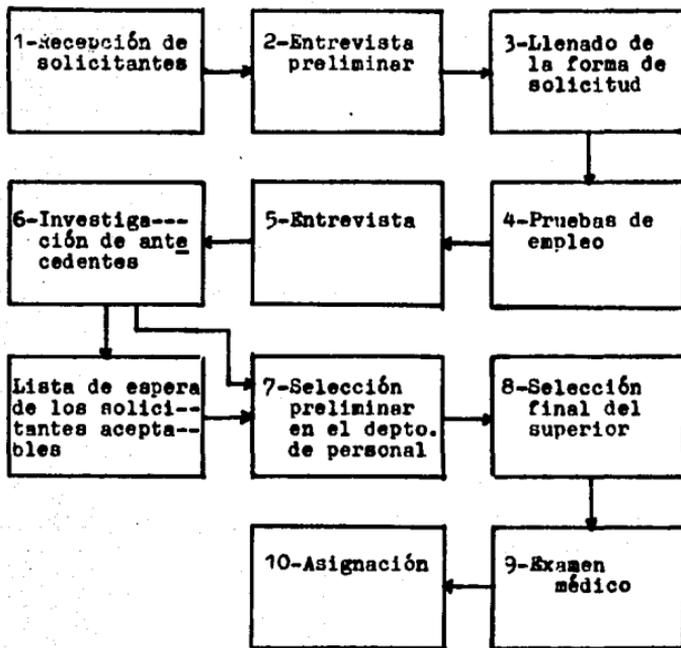
Antes de llevar a cabo el proceso de Selección es fundamental tomar en cuenta tres principios:

1.3.0. Colocación

Como se dijo anteriormente cuando se Selecciona se toman en cuenta tanto los requisitos del puesto como los del mismo candidato; sin embargo se podría pensar, que si éste no reúne los requisitos de dicho puesto será diplomáticamente desahogado dándole cualquier explicación. Por el contrario un buen departamento de Selección tendrá también como tarea el aprovechamiento de recursos humanos, ya que si el candidato por algún motivo no puede ocupar un puesto determinado puede ser colocado en otro departamento según sus aptitudes y expe-

PASOS EN EL PROCESO DE SELECCION.

(2A)



(2A)Administración de Personal- Herbert J. Chruden/Arthur W. Sherman Jr.- Cía Editorial Continental S.A. de C.V. ; México 1982; pag. 139

riencias. Precisamente este principio hace mención al hecho de aprovechar los recursos humanos en toda organización; por ejemplo si un candidato al puesto de Coordinación de nóminas no es aceptado por no tener todas las aptitudes que el puesto requiere; pero que por el contrario por medio de sus exámenes dejó ver que tiene facilidad para aspectos financieros entonces el departamento de personal debe tratar de colocarlo en otro puesto donde se este requiriendo dicha destreza.

1.3.1. Orientación

Es lamentable ver la poca importancia que se le da a este -- principio ya que la persona que actua como Seleccionador por lo general se enfoca únicamente aceptar o rechazar al candidato, dandole atención al individuo solo si es aprobado, --- siendo lo contrario cuando es rechazado ya que solamente se limita a decirle que se estudiará su caso y que se le llamará posteriormente.

La persona que se diga "buen Seleccionador" deberá no solo - encontrar al mejor candidato para que ocupe la vacante si no que, está en obligación de orientar a la persona rechazada a que se dirija hacia otro organismo donde por sus aptitudes - se le aproveche y se le reconozca mejor, o por lo menos a -- guiarlo lo más que se pueda para que se supere en lo que demostró ser menos capaz.

Como se dijo al principio desgraciadamente no se puede afirmar que este principio se tome mucho en cuenta en la actualidad, ya que los individuos que son rechazados se sienten --- frustrados en cierta manera por no haber podido ingresar a la empresa y no reciben además ninguna orientación que los impulse en la búsqueda de otro empleo sin llegar a desesperarse.

1.3.2 Etica profesional

Primeramente para poder explicar lo que a ética se refiere se debe definir a la ética (6) como la ciencia de las costumbres del hombre. Su objeto material lo constituyen los actos humanos, y su objeto formal es el enjuiciamiento de estos actos respecto a unos cánones establecidos.

Enfocando lo anterior con la Selección se debe tener presente que "ética" es un principio muy importante ya que va muy acorde con la moral del seleccionador, lo cual presupone tanto la debida ubicación de los candidatos como el desarrollo adecuado de los mismos. Esta afirmación se hace con la finalidad de que el seleccionador se de cuenta de que su labor es sumamente delicada y que no debe tomarla con ligereza por estar en juego la satisfacción del individuo y la de la propia empresa, considerando que una mala decisión puede provocar al individuo fracasos en su vida tanto profesional como

(6) Enciclopedia Salvat (diccionario), tomo 5- Salvat Editores, S.A; pag 1320.

familiar y a la organización un mal elemento que de una u otra forma le perjudique.

Este principio no solo debe existir en determinadas profesiones, si no que debe ser una base importante para todo profesionista ya que marca el debido desempeño en sus actividades lo cual le trae mucha satisfacción en si mismo, ayudandolo en su vida general puesto que refleja confianza y honestidad en cualquier situación que se encuentre.

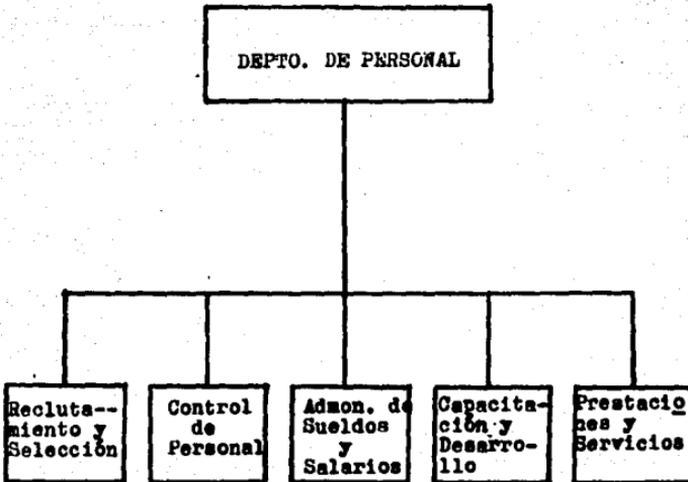
1.4. LA PERSONA ADECUADA PARA SELECCIONAR

Como el departamento de Selección forma parte de la sección de personal (ver figura 3A, pag. siguiente) es trabajo esencial de éste vigilar que dicha Selección se lleve a cabo de la mejor manera posible proporcionando tanto el área que requieren todas sus actividades como el personal encargado de llevarla a cabo.

Para que el seleccionador obtenga buenos resultados en su labor es necesario que se encuentre bien capacitado ya que tiene que apreciar una serie de factores tales como: destreza, potencial para asimilar nuevos conocimientos, intereses, motivación y otros aspectos de la personalidad del candidato.

ORGANIGRAMA DEL DEPTO.

DE
PERSONAL (3A)



(3A)Apuntes de Técnicas de Administración de Personal del --
Prof: José Carlos Muñoz Ruiz- U.V.M. México 1984;

Un instrumento que ayuda al personal encargado de la Selección es la información sobre la relación que debe existir entre vacantes y el número de solicitantes. Hay que hacer notar que toda la información adquirida debe ser lo más veraz posible para tener una mejor selectividad al contratar.

Respecto a que exista selectividad en el momento de la contratación se refiere a tener un número adecuado de candidatos para que al momento de elegir sea en una proporción también adecuada; ya que si se cuenta con demasiados candidatos se podrá caer en el error de aceptar personal poco apto a las necesidades de la organización; por el contrario con un número reducido de candidatos habrá poca oportunidad para los interesados ya que se escogerán solamente a los que sean muy capaces puesto que se contará con el tiempo necesario para examinarlos sin darles ninguna oportunidad a los otros aspirantes.

Las personas encargadas de hacer la Selección deberán ser minuciosamente escogidas ya que de ellas depende el proporcionar a la organización el recurso más importante "El hombre".

CAPITULO II

2.- TECNICAS DE LA SELECCION DE PERSONAL

Ya se ha dicho anteriormente que el proceso de Selección empieza cuando existe una vacante: sin embargo no se sabe con certeza lo que esta quiere decir, razón por la cual se darán a conocer conceptos tales como: vacante, puesto, requisición análisis y valuación de puestos, etc.

Los conceptos anteriores se darán en este capítulo ya que a partir de éste se comienza a tratar el proceso de Selección, en el cual se usan esta serie de terminos, los cuales ayudarán a comprender mejor dicho proceso.

Vacante (1) .- puesto que no tiene titular; se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Puesto (2) .- conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

requisición (3) .- el reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de Selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionan

(1,3) Administración de Recursos Humanos- Fernando Arias Galicia- Editorial Trillas, México 1982 pag 262.

(2) Apuntes de Técnicas de Administración de personal- Prof. Carlos Muñoz Ruiz. U.V.M. México 1984.

do, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

Análisis de Puestos (4) .- es la técnica que permite describir las actividades y obligaciones, que se realizan en un puesto, así mismo las cualidades mínimas y las condiciones de trabajo relativas al puesto.

Valuación de Puestos (5) .- la información que nos proporciona el análisis de puestos es la base indispensable para proceder a la valuación de puestos.

Categoría (6) .- jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

Requerimientos (7) .- son las cualidades que deberán cubrir los prospectos para ocupar el puesto y pueden ser variables, según la empresa (escolaridad, experiencias, responsabilidad etc).

2.0. RECLUTAMIENTO

Una compañía no puede empezar sus actividades sin antes adquirir al personal que laborara en ella. De igual modo no puede ir cubriendo sus vacantes si no tiene candidatos para poder elegir sus recursos humanos según convenga a sus necesidades. Por lo antes mencionado se entiende que el Reclutamiento es el paso anterior a la Selección, el cual tiene como finalidad buscar posibles candidatos que vengan a ocupar las plazas vacantes en una organización; ofreciendo al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo. Es importante que la Administración tome en cuenta ciertos aspectos de la naturaleza del mercado antes de llevar a cabo el Reclutamiento.

Límites del mercado de trabajo .- los límites del mercado se refieren al personal que se encuentra disponible dentro de una determinada área ayudando a la gerencia a realizar su Reclutamiento.

Un mercado de trabajo (8) consiste en una área geográfica en la cual las fuerzas de la oferta (personas que buscan trabajo) y de la demanda (patrones que buscan gente para contratar) reaccionan entre sí y afectan el precio del trabajo (jornales y salarios). Naturalmente los límites de este mercado de

(8) Problemas Humanos- Strauss/Sayles- Editorial Prentice Hall Internacional- Madrid, España, 1984; pag 376.

pende también del tipo o número de candidatos que se estén solicitando.

Destrezas disponibles .- es importante que toda compañía tome en cuenta este aspecto, ya que antes de instalarse en determinado lugar debe estar conciente si se tiene facilidades de encontrar la "mano de obra" necesaria a sus operaciones; ya que de no ser así tendrá mucha dificultad en encontrar -- probables candidatos que le sean de utilidad.

La sola idea de que existe mucho personal solicitando trabajo no es muy atractiva, puesto que si este personal no tiene las características o cualidades que la empresa busca de nada sirve dicho personal.

Condiciones económicas .- cuando la empresa se encuentra ubicada en una zona donde existe desempleo, los posibles candidatos serán personas deprimidas y con pocas ganas de superación, ya que lo que les importa es conseguir trabajo; por el contrario si la organización se encuentra en una área donde no existe desempleo, el reclutamiento tendrá mejores posibilidades de encontrar candidatos con mayores cualidades. Lo antes mencionado se puede enfocar a las necesidades de Maslow ya que mientras a un grupo de personas le interesa cubrir sus necesidades primarias a otro le importa poder sen--

tirse estimado y autorrealizado.

Atractivo de la compañía .- este punto se refiere a lo que la compañía puede ofrecer a los empleados, puesto que, una compañía que proporcione mejores sueldos, mas prestaciones, mejores oportunidades de desarrollo, etc.; tendrá menos problemas para reclutar personal, ya que muchas personas acudirán a ella sin mayores trámites, sin embargo una compañía -- que se encuentra mal situada y que brinda muy pocas posibilidades de superación, bajos sueldos, etc; le será muy difícil llevar a cabo su reclutamiento ya que a muy poca gente le interesará ingresar a ella.

DEFINICION DE RECLUTAMIENTO (9)

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

(9)Apuntes de Técnicas de Administración de Personal- Prof : José Carlos Muñoz Ruiz- U.V.M. México 1984.

CLASE DE CANDIDATOSa) El empleado nuevo en su primer puesto

Este individuo es aquel que no tiene ninguna experiencia de trabajo y que en los primeros años de búsqueda de empleo, lo mas seguro es que acepte varios trabajos sin muchas complicaciones puesto que se encuentra conciente de su posición. Sin embargo la decisión de un empleo definitivo será resultado de sus responsabilidades y aspiraciones que tenga en ese momento.

b) El trabajador empleado pero descontento

Con frecuencia se sabe de empleados que se encuentran trabajando en determinada compañía, pero que no están agusto, lo cual los orilla a cambiar de trabajo ya sea porque el ambiente no les agrada, por no sentir que lo que hacen se les reconoce o por motivos económicos.

La búsqueda de trabajo no siempre empieza cuando se está desocupado ya que esta puede ocurrir estando empleado pero descontento.

c) Trabajadores persuadidos

En la actualidad esta clase de candidatos es legalmente prohibida. porque se puede considerar que se está inquietando a

un trabajador a dejar su empleo actual por el que se le ofrece y este modo de actuar no se ajusta a la ética, además de considerarse problemático ya que se puede pensar que el hecho de querer un empleo de otra compañía es con fines de saber secretos de tipo técnico, comercial, financieros o de cualquier otro tipo que atañen solamente a esa compañía.

d) El trabajador desocupado

Es la persona que se encuentra sin trabajo ya sea por despido (por incurrir en alguna falta o por liquidación del negocio) o por renuncia pudiendo ser por cualquier motivo ya sea personal o profesional.

Desgraciadamente esta clase de candidatos no son vistos con buenos ojos, por lo mismo de que si se encuentran desocupados por despido se tiene recelo en emplearlos nuevamente, -- aunque a veces se desconozca la causa real de este despido.

FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

A pesar de que abastecer a la organización de futuros candidatos y encontrar los medios para reclutarlos pueden parecer muy semejantes, conservan cierta diferencia, ya que las fuentes de abastecimiento podría contestar la pregunta ¿Donde --

puede encontrarse los empleados necesarios?, y los medios de reclutamiento dan respuesta a ¿Como se podrá hacer llegar a la empresa esos empleados?.

Fuentes de abastecimiento (Reclutamiento)

Fuentes de Reclutamiento Internas:

a) Sindicato .- sin duda esta es una de las fuentes principales de abastecimiento, puesto que el sindicato se encarga de tener cierto número de trabajadores bien capacitados para -- que la propia empresa tenga seguridad en atraerlos por saber que se trata de trabajadores hábiles y responsables.

b) Familiares o recomendaciones de los trabajadores .- por lo general si el empleado que recomienda a un familiar es -- responsable y trabajador, suele pensarse que el familiar no tiene por que ser distinto y se le da la oportunidad; sin em bargo debe tenerse en cuenta que no siempre esto es cierto - puesto que puede ser todo lo contrario.

En la actualidad las recomendaciones son muy usadas para los puestos de confianza por los propios ejecutivos, a pesar de que no siempre son efectivas; desde luego esto suele comprobarse hasta que el recomendado ingresa a la organización.

Fuentes de Reclutamiento Externas:

a) Agencias de colocación .- por lo general en todas partes existen estas agencias de colocación tanto de gobierno como privadas. Las primeras desgraciadamente no tienen mucho éxito porque los empresarios creen que las personas que buscan trabajo por medio de una agencia de colocación es porque no se encuentran bien capacitados; sin embargo llegan a ser utilizadas ya que son completamente gratuitas tanto para el patrón como para el empleado.

Por lo que a las agencias privadas se refiere: éstas resultan ser muy caras ya sea para el solicitante o para la empresa que pretende contratarlo; lo que las hace también poco -- utilizables.

b) Escuelas .- por lo general esta fuente se utiliza por medio de personas enviadas de la compañía a entrevistar a los alumnos de últimos semestres, ya sea en Universidades, Tecnológicos, Secundarias, Escuelas comerciales, etc. A los entrevistados que se les considere mejores se les hace una invitación para que se presenten en la compañía y tratar más directamente con ellos.

c) Otras empresas .- Algunas compañías suelen recomendar de-

terminados empleados para otras compañías por no poderlos --
 contratar (por la edad, por alguna política de la empresa, o
 porque simplemente no tenían trabajo para ellos) pero que --
 sin embargo los consideraron buenos trabajadores.

d) Candidatos espontáneos .- son aquellos que por su propia
 iniciativa acuden a pedir trabajo ya sea porque alguien se -
 los sugirió o por su mismo prestigio que la empresa refleja.

Medios de Reclutamiento:

1.- Requisición al sindicato .- tratar de respetar las re---
 glas de la cláusula de admisión exclusiva; la cual establece
 lo siguiente:

- a) La estipulación de que el sindicato presentará dos o más
 candidatos para poder escoger entre ellos.
- b) Tener conocimiento de que si el candidato no satisface --
 los requerimientos del puesto debe dejarlo, aún estando en -
 el período de prueba y que el sindicato puede proponer a ---
 otro, si no la misma empresa se encargará de ello. (como lo
 estipula el punto siguiente).
- c) Establecer un tiempo al sindicato para que éste pueda lle
 nar la vacante, en caso de que no lo haga, la empresa se en-

cargará de cubrirla según convenga a sus necesidades pero -- con la restricción de que el trabajador se sindicalice.

d) Las condiciones que debe llenar el candidato, de acuerdo al Art. 37 fracción I de la Ley Federal del Trabajo (el tiempo determinado puede únicamente estipularse en casos como: cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar).

e) Tratar de que el sindicato tenga reconocimiento de las gestiones de Selección.

2.- Carta o teléfono .- estos medios son utilizados con frecuencia ya que el primero representa un trámite preciso de llevar a cabo a diferencia del segundo, puesto que únicamente es conveniente utilizarlo para aclaraciones o pedir alguna información extra del candidato a la bolsa de trabajo don de éste se encuentre.

3.- Solicitud oral o escrita .- a pesar de que la solicitud oral deja apreciar mejor la información acerca del candidato recomendado; no es muy recomendable que se haga, ya que provoca problemas entre el mismo personal que trabaja dentro de la empresa por darse preferencias; de igual modo la recomendación escrita no siempre tiene buenos resultados.

4.- El propio archivo de solicitudes muertas .- generalmente cuando un candidato no es aceptado se guardan sus datos para poderlos usar en otra ocasión.

5.- Prensa, radio y televisión .- actualmente estos medios para atraer personal son muy usados, sobre todo el primero ya que se pueden fijar muy bien los requerimientos para el puesto, permitiendo que solo los individuos que crean llenar los requisitos asistan a la empresa, evitando así personal innecesario y pérdida de tiempo.

6.- Folletos y revistas .- varias compañías imprimen folletos o revistas dando a conocer si existen posibles vacantes así como los beneficios que éstas ofrecen.

2.1. INSTRUMENTOS DE SELECCION

No se puede dejar a la intuición el proceso de Selección diciendo simplemente "esta persona me parece apta y esta no". Por lo anterior se utilizan instrumentos de Selección que ayudan a conocer mejor al candidato y poder decidir si es la persona adecuada para el puesto. Los instrumentos más comunes son los siguientes:

- Formulario de solicitud
- Entrevistas
- Pruebas formales
- Investigaciones
- Examen médico
- Estudio socioeconómico

Formulario de solicitud

En la actualidad este medio de obtener información es típico ya que representa el primer paso para abrir el expediente -- del empleado.

El formulario de solicitud ayuda a revelar sin mayores trámites la capacidad del individuo para escribir y la manera de ordenar sus ideas además de que ayuda al entrevistador posteriormente. Este instrumento es utilizado casi siempre por resultar de fácil manejo y de un costo más cómodo.

Cuando la empresa no cuenta con vacantes no se hace necesario el llenado de la forma; esto es entendible ya que la empresa se ahorra el procesar y almacenar los datos.

Es de primordial importancia revisar periódicamente los formularios con la finalidad de desechar información que ya no es necesaria o que podría resultar poco conveniente. Los datos más comunes que contiene la hoja de solicitud son los siguientes:

a) Personales:

- Nombre
- Edad (en el momento de llenar la solicitud)
- Estado civil (en caso de ser casado(a) anotar el número de años de matrimonio, nombre y edad de sus hijos. En caso de - unión libre anotar lo antes mencionado)
- Participación económica en el sostenimiento del hogar
- Salud física
- Peso
- Estatura
- Nacionalidad
- Sexo
- Domicilio
- Fuma?
- Bebe?
- Etc.

b) Antecedentes generales y familiares:

- Nombre y ocupación de los padres
- Nombre y ocupación de los hermanos
- Servicio militar y grado que obtuvo
- Deudas que posee actualmente
- Vida del hogar (estable o inestable)
- Temprana responsabilidad familiar

-Sueldos percibidos anteriormente

-Etc.

c) Estudios:

-Primaria

-Secundaria

-Bachillerato

-Carrera(s)

-Idiomas(que habla entiende o escribe)

-Nivel de estudios de la familia (padre, madre y hermanos)

-Etc.

d) Experiencias de empleo:

-Nombre de las empresas en que ha trabajado

-Puesto que ocupó

-Ultimo sueldo

-Antigüedad de su último empleo (motivos de haberse separado de la compañía)

-Tiempo de duración de trabajo en su último empleo

-Etc.

e) Sociales:

-¿Pertenece Ud. a algún club deportivo o social?

-La frecuencia con que asiste a reuniones

- Religión
- Experiencia como lider de grupo
- Etc.

f) Intereses:

- Principal distracción
- Deportes que practica
- Sueldo que pretende ganar
- Etc.

g) Varios:

- Disposición para cambiarse de domicilio o viajar
- Preferencia por algún oficio
- Tiempo que dispone para trabajar
- ¿Quién le sugirió solicitar empleo en esta empresa?

Es de importancia hacer notar que los puntos anteriores varían según la empresa que se trate.

Por lo general en el formulario existe una columna donde se piden referencias, las cuales no tienen mucho valor ya que la mayoría de los candidatos, nombran a personas que van a dar buenas referencias de ellos, puesto que de ninguna manera podrían perjudicarlos. Además con frecuencia ocurre que la empresa se da cuenta de que el empleado al estar ya traba

jando no es tan capaz como lo aseguraron las referencias. Para poder tener una idea mas precisa de como es una forma de solicitud, en la hoja siguiente se muestra una (figura -- 1B).

En las últimas paginas de este trabajo (Apendice) se muestra una forma completa de una hoja de solicitud que actualmente se utiliza en las Sociedades Nacionales de Crédito. Esta forma de solicitud está integrada por la siguiente información:

- Datos generales
- Datos familiares
- Asociaciones a las que pertenece
- Referencias personales
- Estudios realizados
- Referencias de trabajo
- Otros datos.

Entrevistas y Pruebas Formales

Como las pruebas formales se tratarán más ampliamente en el próximo punto de este mismo capítulo y las entrevistas en el siguiente capítulo; en este punto solo se dará una breve referencia de estas técnicas.

Entrevistas

Tradicionalmente a la entrevista se le considera como una co

municación oral entre dos personas (el entrevistado y el entrevistador) con la finalidad de obtener información o modificar actitudes anteriormente captadas, ya que posteriormente se tomarán decisiones.

Así como cada entrevista tiene un propósito definido, debe tener también un procedimiento predeterminado, un ambiente propicio para realizarla y un tiempo de duración fijado. Tomando en cuenta lo anterior se puede tener mejores resultados de ella.

Pruebas formales

Las pruebas formales son sin duda una técnica muy objetiva para poder medir cualidades o comprobar de algún modo las capacidades que el individuo posee para determinado puesto, estas pruebas no solo son aplicadas a los candidatos que desean ingresar a la empresa si no también a aquellos que tienen probabilidades de algún ascenso dentro de la misma empresa.

A pesar de que a veces se piensa que las pruebas son una invasión a la vida privada de los candidatos, son utilizadas casi siempre, ya que las preguntas que se hacen son necesarias para toda compañía para la ayuda de decisiones. Además no hay nada que temer puesto que toda la información obtenida de los candidatos es guardada confidencialmente y maneja-

da por personal especializado.

Investigaciones

Con frecuencia se lleva a cabo todo tipo de investigaciones referente a los candidatos, como medio de comprobar la información de las hojas de solicitud; es recomendable que toda investigación se haga personalmente por así facilitar la obtención de muchos datos que se perderían si se hiciera por otro medio.

Las investigaciones se dividen en:

1.- Investigación de antecedentes de trabajo .- es aquella donde se lleva a cabo la comprobación de las aptitudes laborales, generalmente se hace la investigación en el último empleo del candidato para que sea lo más real posible, por si el interesado dice tener determinadas aptitudes, lo más lógico es que las debió haber demostrado anteriormente.

2.- Investigación de las cartas de recomendación .- por lo general este tipo de investigación no se lleva a cabo, ya que como se dijo anteriormente presentan poca validez; sin embargo cuando se efectúan se recurre a las personas que recomendaron al candidato para que en cierto modo justifiquen su recomendación.

3.- Investigación de antecedentes penales .- es de vital importancia que el candidato se muestre libre de algún antecedente penal, ya que esto le impediría ingresar a la empresa por razones obvias.

4.- Investigación en el domicilio y familia del solicitante
Este tipo de investigación presenta mucha dificultad, ya que de no hacerse con cierta precaución, el solicitante sentirá que están invadiendo su vida privada y posteriormente podría tomar alguna actitud en contra de la propia empresa. Cuando se llega a realizar se hace por medio de una trabajadora social, la cual acude directamente al domicilio del solicitante con la finalidad de captar el medio ambiente en el cual se desarrolla junto con familiares y parientes.

Examen médico

Generalmente el examen médico es aplicado antes de la contratación y financiado por la propia organización puesto que casi siempre ésta cuenta con su propio personal médico con instalaciones de laboratorios. La elaboración del examen médico de admisión contiene el aspecto clínico (interrogatorios y exploración física) con estudios de laboratorio y de Rayos X para poder establecer el estado de salud del solicitante.

Las finalidades que comprende el examen médico de admisión - son las siguientes:

- Admitir candidatos en buen estado de salud para que puedan realizar su trabajo.
- Conocer si el solicitante no tiene alguna enfermedad que resulte poco conveniente para el puesto solicitado.
- Prevenir que algún solicitante con determinada enfermedad contagiosa la pueda transmitir.
- Evitar al aspirante enfermedades progresivas y que puedan ser tratadas oportunamente.
- Coordinar la capacidad física del aspirante con el tipo de puesto a desempeñar.
- Conocer el estado general de salud del solicitante.
- Comprobar que el candidato tenga el uso normal de sus sentidos.
- Evitar que pueda ingresar algún individuo con problemas de alcoholismo o drogadicción.
- Algún otro de importancia semejante.

Es recomendable para toda la organización, no solo el examen médico de admisión si no que también se lleven a cabo exámenes periódicos para prevenir posibles enfermedades posteriores.

Lo anterior es de primordial importancia ya que ayuda tanto a la organización como al propio individuo.

Estudio socioeconómico

En esta fase corresponde comprobar datos de la situación económica y social del individuo otorgados tanto en la hoja de solicitud como en la entrevista; por lo general este estudio es realizado por una persona especializada que tendrá que tener una pequeña entrevista con el interesado y a veces con sus familiares; la mejor manera de llevarlo a cabo sería acudir al domicilio del interesado pero desgraciadamente por falta de tiempo se le invita al candidato a que asista a determinado lugar de la organización para efectuarle a base de preguntas el estudio socioeconómico. Este estudio para que se pueda considerar completo debe abordar áreas tales como:

- a) Información de las actividades sociofamiliares, para poder comprender que aspectos pueden influir en un momento dado el desarrollo del trabajo del interesado.
- b) Información sobre aspectos económicofamiliares, para saber hasta que punto puede afectarle al solicitante su situación.
- c) La comprobación de información antes proporcionada en cualquier instrumento de selección con referencia a aspectos socioeconómicos.
- d) Antecedentes familiares (nombre, estudios y ocupación de los padres, así como el sueldo que perciben).
- e) Gastos familiares (renta, colegiaturas, despensa, vestido

etc) para poder posteriormente compararlo con el ingreso total familiar; y así poder saber en que situación económica se encuentra la familia.

El estudio socioeconómico es más importante aún, en casos en que el puesto requiera manejar valores y tener mucha discreción en informaciones confidenciales, así como también la toma frecuente de decisiones importantes.

2.2. PRUEBAS FORMALES

Ya se ha dicho que las pruebas se realizan con la finalidad de comprender más objetivamente las capacidades y aptitudes de los solicitantes. Por lo general una prueba es llamada -- también "test mental" (9); el cual se define según Pichot -- de la manera siguiente:

Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite -- clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, ya sea tipológicamente.

Por lo anterior puede decirse que el test es una manera de evaluar y apreciar de una u otra forma al individuo.

(9) Administración de Recursos Humanos- Fernando Arias Galicia- Editorial Trillas; México D.F. 1982; Pág 428.

Clasificación de las pruebas:**a) Por su forma de realización:**

- De ejecución
- De lápiz y papel
- Orales

b) Por su forma de asignación:

- Personal
- De grupo

c) Por su tiempo de realización:

- Velocidad
- Potencial

d) Por sus características examinadas:

- Inteligencia
- Aptitudes
- Rendimiento
- Personalidad
- Intereses

Por su forma de realización:

De ejecución .- se lleva a cabo por medio de la realización

de una actividad encaminada al puesto solicitado.

De papel y lápiz .- el candidato resuelve la prueba por escrito.

Orales .- la prueba es resuelta hablando y resolviendo toda clase de preguntas.

Por su forma de asignación:

Personal .- se examina individualmente al interesado para poder detectar conductas y el tiempo que se emplea en responder cada cuestión.

De grupo .- se utilizan dos o tres examinadores, ya que se va a evaluar en forma colectiva a los solicitantes.

Por su tiempo:

De velocidad .- consiste en establecer un tiempo para la resolución de la prueba, aunque no se termine de contestar todas las preguntas.

De potencia .- las respuestas de las pruebas no están ligadas a un límite de tiempo, si no que dependen de la capacidad de la persona para contestarlas.

Por sus características examinadas:

Pruebas de rendimiento .- la realización de estas pruebas es triba en proporcionarle al trabajador la información neces-

ria de como realizar un trabajo, para que éste muestre su habilidad para desempeñarlo; dicho trabajo es en función del puesto solicitado. Por lo general estas pruebas son utilizadas en instituciones educativas.

Pruebas de inteligencia .- con frecuencia son utilizadas --- para medir la "habilidad natural", ya sea para aprender rápido determinada tarea, o para medir la capacidad de resolver problemas y recordar determinadas acciones que ayuden a que un trabajo se realice mejor. Se puede decir que este tipo de pruebas evalúan factores como: memoria, razonamiento intuitivo (percepciones), aptitud matemática, etc.

Pruebas de aptitud .- en ocasiones se piensa que una prueba de aptitud y una de inteligencia es lo mismo, sin embargo -- una prueba de aptitud se realiza para saber si el solicitante puede aprender una tarea determinada o predecir hasta donde sea posible el éxito futuro en trabajos en que los costos de entrenamiento son considerables.

Pruebas de interés .- estas pruebas son en relación a los intereses, en algunos casos a los gustos de los solicitantes - ya sea hacia determinada tarea o su trabajo en general así - como las condiciones que éste abarque. Por lo general estas

pruebas ayudan a saber si el individuo se va a sentir satisfecho con las tareas que se le designarán.

Pruebas de personalidad .- es aquella que se enfoca directamente a determinar como será el comportamiento de un individuo en determinada situación. Estas además incluyen características como confianza en si mismo y sentido emocional. Con regularidad son utilizadas para saber si la persona puede -- funcionar como líder de un grupo.

Supuestos en que se basan las pruebas (10)

1.- Los procedimientos de pruebas suponen que existen diferencias significativas en el grado en que las personas poseen ciertas características, como inteligencia, destreza digital, conocimientos para interpretar planos, motivación.

2.- También suponen que existe una relación directa e importante entre la posesión de una o más de estas características y la capacidad del individuo para ejecutar determinados oficios. Esta relación debe permitir al gerente predecir -- cuál será el desempeño del candidato en el empleo.

3.- Finalmente, los procedimientos de pruebas suponen que la

(10) Problemas Humanos- Strauss/Stayles- Editorial Prentice - Hall Internacional- Madrid España 1981; pag 389.

organización puede medir prácticamente las características - elegidas y evaluar la relación entre los resultados de las - pruebas y el desempeño del oficio.

Factores que determinan el éxito de una prueba:

La estandarización de una prueba

Consiste en la aplicación estadística de mínimos y máximos a un grupo determinado de individuos ya que en ningún momento puede compararse con otro grupo al cual le fue aplicada la - misma prueba; esto es comprensible puesto que no se puede pe - dir la misma capacidad a dos grupos diferentes de individuos ni esperar encontrar altas capacidades donde no existen.

La validez de una prueba

Se refiere a guardar por un tiempo los resultados adquiridos en las pruebas para después compararlos con el rendimiento - real de la persona. Esto nos permitirá saber hasta que punto las pruebas hechas anteriormente fueron ciertas. Esta es en realidad la mejor manera de validar una prueba; desde luego que este punto no se utiliza para ayudar a decidir si se con - trata o no a una persona.

La confiabilidad de una prueba

Nos permite saber si podemos confiar en los resultados de -- una prueba. Esto lo podemos determinar aplicando la misma -- prueba varias veces a una misma persona; estableciendo que -- si los resultados son diferentes no se puede confiar mucho -- en esa prueba, ya que lo que se espera es tener resultados -- semejantes.

Limitaciones de las pruebas:

- a) Las pruebas están basadas en muestreo estadístico por lo que pueden caer en errores aún estando válidas.
- b) Las pruebas no se pueden utilizar reemplazando ningún otro método de selección.
- c) Las pruebas de personalidad son las más deficientes, ya -- que el medir la personalidad de un individuo resulta algo -- muy difícil y poco confiable.
- d) Algunas pruebas necesitan ser realizadas por personal experimental para poderlas llevar a cabo.

Se puede decir que uno de los errores más frecuentes en las pruebas es el hacer cuestionarios demasiado largos y dar lugar a que llegue el momento que el solicitante se aburre y -- conteste simplemente al azar, importándole solamente el ter-

minar cuanto antes el examen, por sentirse ya cansado. Otro error que se comete mucho es el plantear preguntas consideradas demasiado personales que el candidato no desee contestar con mucha honestidad por sentir que están invadiendo su vida privada.

2.3. LA EVALUACION Y DECISION FINAL

Una vez obtenida toda la información durante todo el proceso de Selección; se deben evaluar los resultados, comparando -- los requerimientos del puesto con las características observadas del candidato en los resultados. Esta evaluación se hace con frecuencia por medio de formas en las cuales se incluye una lista con toda la información del interesado, o en -- ocasiones se emplean modelos matemáticos para poder formar -- una decisión, estos modelos utilizan estadísticas para poder calificar resultados de las pruebas, exámenes, o cualquier -- otro resultado que se proporcione en términos numéricos. Ya se ha dicho anteriormente que todo el proceso de Selección considerado paso por paso es de suma importancia para -- el departamento de personal y por consiguiente para toda la organización. A pesar de lo anterior se puede afirmar que el paso más difícil es el de tomar la decisión de "aceptar o re

chazar" a un candidato, puesto que el tener que decirle a un candidato, que por uno o por otro motivo no ha reunido los - requisitos, y no se le puede dar el puesto no suele ser muy agradable que digamos. Sin embargo el departamento de personal debe actuar con toda honestidad para dar a conocer al so licitante el resultado final sea cual fuere éste.

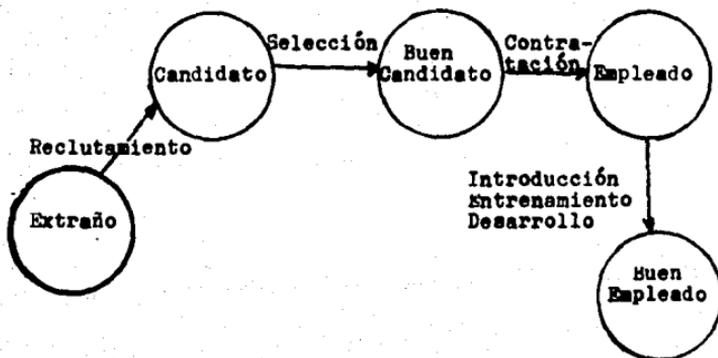
Actualmente en muchas organizaciones la decisión es tomada - en forma mecánica, esto es que las computadoras tienen un pa pel importante en la toma de decisión, en lugar de que ésta sea tomada por el jefe de personal (forma clínica).

Es lógico pensar que el proceso de Selección termina con la decisión final. Sin embargo para que dicho proceso así como la decisión final sea efectiva, es necesario llevar a cabo - un control en éste, el cual consiste en mantener la atención sobre los nuevos empleados para saber si los resultados obte nidos fueron correctos, o de lo contrario proponer cambios - en el proceso de Selección.

Con relación a los cambios o ajustes que se pueden utilizar son: Entrevistas posteriores a la contratación, las cuales - se realizan para saber que opinión tiene el empleado de nuevo ingreso acerca de sus compañeros y de la propia empresa, así mismo la opinión que sus compañeros tienen de él.

En el esquema siguiente (figura 2B) se puede observar las -- etapas por las que pasa todo candidato antes de ser aceptado.

REPRESENTACION GRAFICA DE LAS ETAPAS GENERALES
DE LA ADMISION (2B)



(2B)Administración de personal- Primera parte- Agustín Reyes
Ponce- Editorial Limusa, Wiley; S.A. México 1973; Pag. 84

Es importante hacer notar que a veces no se acepta al candidato en el puesto que éste solicitó, si no que se le acepta en otro, esto suele ser factible ya que la Selección debe aprovechar todo recurso humano que llegue a la organización - dependiendo de las necesidades que ésta tenga así como también de la propia satisfacción del solicitante.

Cuando llega el momento de la decisión, es importante que el jefe inmediato del futuro empleado tome participación en --- ella, por que posteriormente será éste quien se hará cargo - de él; sin embargo al departamento de personal le queda un - papel de asesoría en la toma de decisión, por ser el encargado de seguir todo el proceso de Selección. En algunas ocasiones es el gerente y el jefe de personal quienes se encargan de la decisión final; pero esto ocurre casi siempre cuando - se trata de puestos ejecutivos ya que se analizan características tales como:

- Deseo de administrar
- Inteligencia
- Capacidad analítica
- Capacidad para comunicarse
- Integridad
- Etc. .

CAPITULO III

3.- LA ENTREVISTA COMO INSTRUMENTO INDISPENSABLE DE LA SELECCION

3.0. DEFINICIONES DE ENTREVISTAS

Entrevista (1) .- es una conferencia entre dos o más personas con un fin determinado.

Entrevista (2) .- es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o mo dificar actitudes, en virtud de la cual se toman determinadas decisiones.

Entrevista (3) .- es apertura de comunicación personal para efectos de proporcionar empleo, tomar nota de quejas, conferir estímulos, otorgar orientación o conocer actitudes.

Entrevista (4) .- es una conversación, generalmente oral, en tre dos seres humanos, de los cuales uno es el entrevistador y otro el entrevistado. El papel de ambos puede variar según el tipo de entrevista. Todas las entrevistas tienen una fin lidad y la finalidad es la que da el carácter de la entrevista.

La entrevista es un instrumento que no puede faltar en la Se lección; ya que a través de ella nos damos cuenta de una serie de factores tales como: la manera de comportarse de la -

(1)Apuntes de Técnicas de Administración de Personal-Prof: José Carlos Muñoz Ruiz- U.V.M.; México 1984.

(2)Administración de Recursos Humanos- Fernando Arias Galicia- Editorial Brillas- México 1982; pag 265.

(3,4)Compendio Administrativo- Seminario de tesis de Juan - Alejandro Linares Delgado y Daniel García Cayetano- U.T.M. ; Facultad de Administración y Ciencias Sociales; México D.F. 1977; pag 31.

persona ante una situación de tensión, la facilidad de expresión, el arreglo personal (según el nivel de que se trate) y en general todas aquellas actitudes que serían, si no imposible si difícil de apreciar por cualquier otro medio.

Hoy en día esta técnica es usada regularmente antes de empezar las pruebas formales. Este uso tan frecuente se debe a la facilidad de realizarla así como lo valioso que resulta y lo económica que es en comparación con cualquier otra técnica. Desde luego que la eficiencia de esta técnica depende de la persona que la realiza así como de su habilidad y experiencia que tenga.

3.1. EL ENTREVISTADOR IDEAL Y SUS CARACTERISTICAS

Como el éxito de la entrevista depende directamente de la persona encargada de realizarla. El entrevistador debe contar con la experiencia suficiente para que pueda hacer un buen papel y poder así aprovechar debidamente la información que obtenga y la que proporcione al entrevistado.

El termino de "entrevistador ideal"; es quizá algo atrevido, porque en realidad es raro encontrar a la persona exacta para llevar a cabo la entrevista; pero no por esto se debe pensar que tener a una persona preparada es algo fuera de las -

posibilidades de la empresa; si no al contrario el entrenamiento y la experiencia que esta persona tenga son de gran ayuda.

El entrenamiento de los entrevistadores consiste en dejar -- que éstos menos experimentados, observen una entrevista realizada por otro entrevistador conocedor de su labor; Otra -- forma de llevar a cabo dicho entrenamiento sería el uso de -- grabadoras en el momento de la entrevista para que el entrevistador se de cuenta de sus errores y pueda corregirlos ya, estando libre de presiones.

Por lo que se refiere a las características que debe tener -- el entrevistador, no existe un cuadro específico de ellas; -- Sin embargo se considera que el entrevistador debe ser lo su ficientemente inteligente para no dejarse envolver por la -- verbosidad de la persona entrevistada, ocultando ésta aspectos desfavorables, que no se den a conocer si no hasta des-- pués de la contratación.

Otro error que debe evitar el entrevistador es el "efecto de halo", el cual consiste en dejarse llevar por algún aspecto aparente del entrevistado, ya sea en favor o en contra de és te; esto puede suceder por ejemplo cuando la persona no viene lo suficientemente presentable que se espere, dando lugar a pensar que se trata de una persona poco apropiada para el puesto y que además perjudicaría a la buena imagen de la em

presa, por el contrario puede ser que la persona que se presente a la entrevista y tenga buena apariencia, deje pensar al entrevistador que se trate de alguien capaz y responsable para desempeñar sus funciones. Otra manera de dejarse llevar por este error sería por los resultados obtenidos en alguna prueba hecha al solicitante sin tomar mucho en cuenta las demás, lo que influiría de manera determinante en la decisión. A pesar de que no se puede definir con exactitud lo que es un entrevistador ideal; si se puede dar una serie de factores con los que debe contar todo entrevistador antes de empezar su labor; estos factores son:

- El logro de una comunicación eficaz con el entrevistado.
- Tener bien definidos sus objetivos.
- Mantener control sin rigidez.
- Ser objetivos y críticos, en cuanto a las características del entrevistado.
- Debe saber escuchar.
- Ayudar al entrevistado a que se exprese con confianza.
- Debe estar libre de prejuicios y predisposiciones.
- La falta de fatuidad (para que no se forme juicios precipitados, si no que obtenga la evaluación de otros instrumentos de selección).
- Etc.

Para tener un mayor éxito en la entrevista se deben tener -- presente 3 aspectos importantes:

- 1.- Cómo se prepara
- 2.- Cómo se desarrolla
- 3.- Cómo se resume

1.- Preparación de la entrevista:

- a) Precisar con exactitud lo que se desea obtener
- b) Tener seguridad de que no existe otro medio mejor para obtener lo que se desea
- c) Preparación de una guía para conducir con orden la entrevista
- d) Fijar un local y ambiente apropiado para realizarla
- e) Número de personas entrevistadas en determinado tiempo.

2.- Desarrollo de la entrevista:

- a) Explicarle al entrevistado el objeto de la entrevista
- b) Debe empezarse a tratar las preguntas más sencillas
- c) Debe realizarse una pregunta cada vez
- d) Fijarse un tiempo considerable para la entrevista
- e) Observar factores como timidez, inseguridad, nerviosismo, etc.
- f) Las preguntas personales deben hacerse con tacto para facilitar su respuesta.

g) Se debe anotar todos aquellos datos que se consideren difíciles de recordar al terminar la entrevista.

3.- Sumarización de la entrevista:

- a) Realizar un resumen o lista de toda la información adquirida en la entrevista.
- b) Tratar de distinguir factores como: lo que el entrevistado dijo, lo que opina y lo que el entrevistador cree de los hechos expuestos.
- c) Hacer todo lo posible por comprobar las respuestas, cuando esto sea factible.
- d) Tabular la información recogida considerando tendencias - que pueden observarse.

Una vez analizados los aspectos o factores de la entrevista, se debe hacer notar la importancia de ella y lo indispensable que esta es en todo proceso de Selección; razón por la cual se requiere de entrevistadores preparados y experimentados para que se puedan aprovechar las ventajas de la entrevista; las cuales son:

- El ser una técnica para obtener datos relevantes y significativos.
- Los datos obtenidos son susceptibles de cuantificación y tra

tamiento estadístico

- Obtención de respuestas directas y precisas
- Existencia de flexibilidad, ya que se pueden aclarar tanto las preguntas como las respuestas.

3.3. CLASIFICACION Y FASES DE LA ENTREVISTA

La clasificación de la entrevista se hace en relación a la manera de llevarla a cabo; sin embargo cualquiera que sea su modalidad, la entrevista tiene de común el que una persona (entrevistador) solicite información a otra (entrevistado) para la obtención de datos en forma verbal, siguiendo una guía (cuestionario) para su debida orientación.

La clasificación de la entrevista se realiza en 5 categorías:

- 1) La entrevista directa
- 2) La entrevista indirecta
- 3) La entrevista tipo
- 4) La entrevista de tensión
- 5) La entrevista de grupo

1.- La entrevista directa

Es en la cual se presenta una situación de preguntas y respuestas concretas (cara a cara); estas preguntas están basa-

das en la historia del candidato así como conocimientos sobre el trabajo; en ocasiones se preguntan aspectos personales del solicitante; sin embargo no es la mejor manera de descubrir algo sobre la personalidad del interesado.

2.- La entrevista indirecta

Este tipo de entrevista le permite al entrevistado una mayor libertad de expresión; generalmente se realiza con preguntas abiertas y con la ausencia de una formalidad. Este método a pesar de reducir la tensión en el entrevistado y poder apreciar con mayor facilidad contradicciones en éste, no es muy usado en las organizaciones ya que precisamente por tratarse de una conversación más informal se requiere de más tiempo para realizarla.

3.- La entrevista tipo

Es aquella en la cual se convinan algunas características de la entrevista directa y de la indirecta, por lo que en algunas ocasiones se le deja al entrevistado libertad de expresarse sin ninguna restricción y en algunas cuestiones se le pide conteste concretamente. Este tipo de entrevista por lo anteriormente expuesto es llamada también de estandarización lo cual hace utilizarla con mucha frecuencia.

4.- La entrevista de tensión

Consiste en colocar al candidato bajo una presión considerable, haciéndole una rápida serie de preguntas, por lo general realizadas por varios entrevistadores que no se consideran muy amistosos, con la finalidad de ver sus reacciones y resistencia a la tensión. Esta forma de entrevista se realiza cuando el trabajo que se va a desarrollar consta de una serie de presiones tal vez constantes.

5.- La entrevista de grupo

Generalmente este método de entrevista es utilizado para la Selección de aspirantes a ejecutivos, ya que se examinan características tales como: dinamismo, iniciativa, posturas, tacto, habilidad para congeniar con las personas, etc. Su realización consiste en reunir a un pequeño grupo de aspirantes (de 6 a 8 solicitantes) para una discusión en grupo; sentados a lado o detrás del grupo se encontrarán ejecutivos de la compañía para observar a los candidatos mientras se encuentran en la discusión. La mayor ventaja que presenta este método es el de ahorro de tiempo, además de dar buenos resultados a momento de la Selección.

FASES DE LA ENTREVISTA

1) Rapport

Antes de dar comienzo una entrevista es necesario establecer un relación de simpatía y confianza con el entrevistado, o lo que es lo mismo proporcionarle a éste un ambiente cordial que le permita disminuir tensiones. En la entrevista inicial es necesario que el entrevistador establezca este "rapport" explicando las características de la empresa, así como prestaciones, horarios, etc.

En esta fase también corresponde proporcionar el ambiente físico apropiado para la entrevista, ya que de lo contrario tener un lugar poco acogedor y con interrupciones de cualquier tipo le resta seriedad e importancia a la entrevista.

2) Cima

En esta etapa se establece el desarrollo de la entrevista, examinándose las áreas en las cuales se pretende hacer la exploración. Dichas áreas son las siguientes:

Historia laboral .- es aquí donde se pretende conocer las experiencias que ha tenido el candidato y la manera en que se ha desarrollado en relación a su trabajo; sin pasar por alto aspectos como sus ingresos percibidos, actitud hacia la autogestión, la manera de relacionarse, etc.

Es importante hacer notar que esta historia laboral se fundamenta principalmente en información del último empleo del --

interesado.

Historia educativa .- esta área nos permite conocer la continuidad en los estudios del interesado, así como la duración y grado de los mismos. El saber la manera de comportarse del solicitante en el ambiente escolar (responsabilidad, liderazgo, tímidos, etc) es importante, ya que es muy factible predecir su comportamiento en la empresa.

Historia personal .- es la información del candidato acerca de sus familiares, y el tipo de relación que éste tiene con ellos; este tipo de información puede dar la pauta de como serán las relaciones interpersonales del interesado.

Como las cuestiones de tipo personal son difíciles de manejar; el entrevistador debe tener cuidado al hacerlas para evitar que el entrevistado piense que se hace con el deseo malsano de enterarse sobre algún aspecto de su vida privada y no por la razón de ofrecerle un trabajo que vaya acorde con sus intereses y que pueda satisfacerle.

En esta área se pretende investigar también la manera en que el solicitante aprovecha su tiempo libre y sus proyectos a corto y largo plazo; esto es conocer como libera tensiones el candidato y descubrir hasta que punto sus metas se apegan a la realidad.

El entrevistador debe tener en cuenta en esta fase de la entrevista 3 principios que ayudan a que el desarrollo de ésta se lleve a cabo satisfactoriamente:

1) El entrevistador debe demostrar simpatía y respeto por la gente .- este principio es entendible, ya que si el aspirante siente que se interesan en él proporcionara la información deseada lo mejor posible.

2) El tratar de hacer preguntas de manera positiva que estimulen al entrevistado a hablar .- el entrevistador hará preguntas que no se aparten de la finalidad de la entrevista y de manera que el entrevistado pueda ampliar las respuestas libremente.

3) Debe saber escuchar atentamente .- se refiere a que el entrevistador debe darle atención durante toda la entrevista - al candidato porque a parte de que no obtendría la información buscada acerca de éste, es una falta de cortesía.

3) Cierre

Antes de dar por terminada la entrevista, el entrevistador - dará oportunidad al interesado para que haga las preguntas - que crea convenientes y proporcione su opinión acerca de di-

cha entrevista; una vez realizado ésto, se le pedirá un tiempo de espera al solicitante para darle a conocer la decisión final.

El esquema siguiente muestra gráficamente (figura 10) las fases de la entrevista.

3.4. INFORME DE LA ENTREVISTA

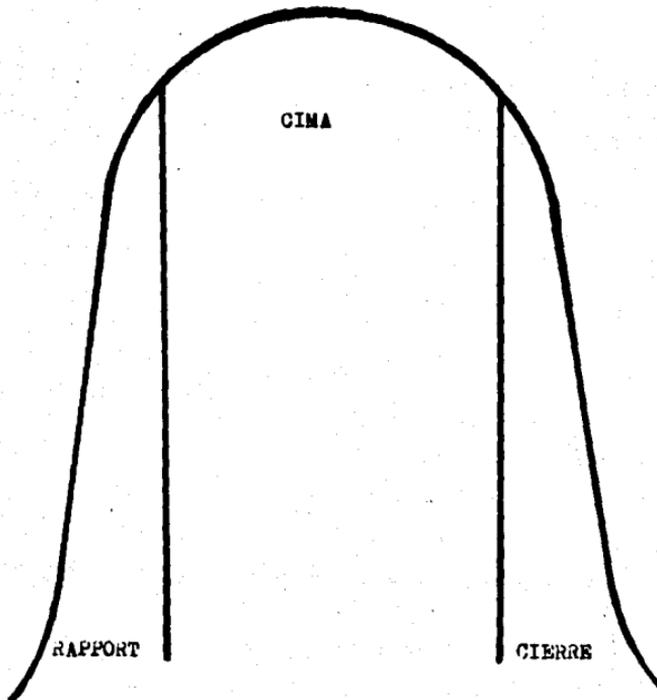
Una vez concluida y reunida toda la información en relación al objetivo de la entrevista, los resultados y conclusiones se deben elaborar lo más rápido posible, para evitar que se pase por alto alguna información que pueda cambiar el informe.

Todo informe debe ser claro, objetivo y concreto para que al ser consultado por cualquier otra persona sea fácil de entender. Esta recomendación es de suma importancia, puesto que si no se realiza así el informe, de nada servirá una buena entrevista.

Questiones posteriores realizadas por el entrevistador

A diferencia de lo que podrías pensarse, la labor del entrevistador no termina con el desarrollo del informe, si no que

REPRESENTACION GRAFICA DE LAS FASES
DE LA ENTREVISTA (10)



(10)Administración de Recursos Humanos- Fernando Arias Galicia- Editorial Trillas- México 1992; Pág 266.

por el contrario éste tiene que desarrollar una autocrítica de la manera de como llevo a cabo la entrevista; esta autocrítica puede ser apoyada por las siguientes preguntas:

- ¿Alcancé el propósito de la entrevista?
- ¿Pude fijar el rapport?
- ¿Conseguí la información necesaria para iniciar la entrevista?
- ¿Logré el acercamiento necesario con el entrevistado?
- ¿Me mostré seguro y tranquilo durante la entrevista?
- ¿Valió la pena la entrevista para el entrevistado?
- Otras semejantes.

Factores negativos que influyen sobre la decisión del entrevistador:

- 1.- Los seleccionadores tienden a aceptar o rechazar desde el principio de la entrevista, guiados por uno o por otro motivo.
- 2.- Los entrevistadores se dejan influenciar más por los datos desfavorables que por los favorables.
- 3.- Los entrevistadores se inclinan a comparar en ocasiones el marco del candidato ideal con los candidatos que se le presentan, obteniendo por lo general resultados negativos.

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

**" LA SELECCION DE PERSONAL EN LAS SOCIEDADES NACIONALES DE
CREDITO "**

4.0. PROBLEMATICA

En realidad el problema de una Selección de personal eficiente, siempre ha existido, a pesar de que antiguamente no se contaba con tantas fuentes de empleo, por el nivel de desarrollo industrial y comercial que en aquella época se tenía; pero sin embargo la necesidad de tener personal adecuado para el buen manejo de cualquier negocio siempre ha existido, así como también la preocupación de aprovechar al máximo los recursos disponibles. Esto se entiende fácilmente puesto que siempre el recurso más importante ha sido el hombre; aunque en un tiempo no se consideraba así; sin embargo hoy se tiene presente que nada se podría realizar sin la ayuda del mismo. En la actualidad dichos problemas se hacen cada vez mayores, por el hecho de que el avance tecnológico trae consigo el aumento de fuentes de empleo, así como los requisitos de cada puesto.

Por lo que se refiere a las Sociedades Nacionales de Crédito la necesidad de una buena Selección es fundamental, tanto -- por las operaciones que realizan dichas Sociedades como por los servicios que prestan a todo el país y el no contar con el personal adecuado acarrea serias consecuencias, tomando en consideración la importancia que las Sociedades tienen en la actualidad.

4.1. HIPOTESIS

Si en las Sociedades Nacionales de Crédito se aplicaran debidamente las técnicas para llevar a cabo la Selección de Personal; entonces el personal estaría en el puesto adecuado a sus capacidades y por tal motivo no existiría inconformidad en dicho personal, sin embargo la mayoría de este se encuentra laborando por la necesidad de empleo que actualmente --- existe en nuestro país y no porque se sienta ubicado en lugar que le corresponde.

4.2. UNIVERSO

El universo considerado fue de 200 sucursales de Sociedades Nacionales de Crédito, que actualmente existen en la zona metropolitana del país. En dicho universo se están incluyendo las principales Sociedades para poder así comprobar la hipótesis expuesta anteriormente.

4.3. MUESTRA

Con base al universo determinado, la muestra escogida fue de 20 Sociedades Nacionales de Crédito, para posteriormente tabular los resultados utilizando los cuestionarios.

La muestra se obtuvo por medio de un 10% del universo, para poder llevar a cabo la investigación. Esta muestra se considera representativa del universo, ya que todas las Sociedades a tratar cuentan con la misma naturaleza.

4.4. CUESTIONARIOS

Los cuestionarios que a continuación se presentan fueron elaborados en relación al proceso de Selección, del cual se habla en capítulos anteriores. Dichos cuestionarios fueron aplicados en las 20 Sociedades Nacionales de Crédito por medio de preguntas de tipo cerradas; sin embargo se dejó un margen considerable para que el entrevistado haga alguna observación pertinente si así lo desea.

La razón de elaborar así los cuestionarios, fue para poder determinar más fácilmente las respuestas que apoyan la hipótesis y las que no lo hacen.

CUESTIONARIO

Marque con una "X" la respuesta que considere correcta a las cuestiones que a continuación se presentan:

1.- ¿Cree Ud. que algunas de las cuestiones de la hoja de solicitud, la cual se le proporciono antes de entrevistarlo, - fueron innecesarias?

SI

NO

¿Por que? _____

2.- ¿En el momento de la entrevista sintió Ud. que determinado factor, influiría fundamentalmente en la decisión final, o se percato de cual sería dicha decisión?

SI

NO

¿Por que? _____

3.- ¿En las entrevistas se sintió Ud. con confianza como para aclarar cualquier duda, considerando que ésta fuera de un tiempo apropiado?

SI

NO

4.- ¿Sintió Ud. en algún momento que la entrevista fue algo rutinario y que no se le presto la atención necesaria?

SI

NO

¿Por que? _____

5.- ¿Las preguntas que se le aplicaron fueron tan extensas o poco entendibles, que llegó el momento que contestó sin pensar?

SI

NO

¿Por que? _____

6.- ¿En algún momento sintió que las preguntas que se le hicieron de una u otra forma invadieron su vida personal?

SI

NO

¿Por que? _____

7.- ¿Considera Ud. que las preguntas planteadas en los exámenes fueron las apropiadas al puesto solicitado?

SI

NO

¿Por que? _____

8.- ¿Sabe Ud. de algún caso de recomendación, por el cual se encuentre a disgusto el personal?

SI

NO

¿Por que? _____

9.- ¿Tiene Ud. una buena opinión de las recomendaciones?

SI

NO

¿Por que? _____

10.- ¿Creó Ud. que su situación económica, social y cultural ayudaron en forma definitiva en la decisión de seleccionarlo?

SI

NO

¿Por que? _____

11.- ¿Tiene Ud. conocimiento sobre alguna persona que se haya sentido defraudada o decepcionada por no haber ingresado a la organización, no contando además con una cierta orientación que lo motivara en la búsqueda de empleo?

SI

NO

¿Por que? _____

12.- ¿En el momento de ingresar a la organización, sabía cuáles serían sus actividades en general?

SI

NO

¿Por que? _____

13.- ¿Actualmente trabajando, considera que las medidas para seleccionarlo, fueron las más apropiadas?

SI

NO

¿Por que? _____

14.- ¿Se encuentra Ud. en el puesto que solicito desde un principio?

SI

NO

¿Por que? _____

15.- ¿Las satisfacciones que recibe del puesto, son las que Ud. esperaba?

SI

NO

¿Por que? _____

16.- ¿Si Ud. tuviera oportunidad de cambiarse de puesto o de organización, lo haría?

SI

NO

¿Por que? _____

17.- ¿Considera Ud. que lo que realiza, es tan importante y complicado; que no pueda ser desempeñado fácilmente por cualquier otra persona?

SI

NO

¿Por que? _____

18.- ¿Creé Ud. que sus capacidades fueron menospreciadas y - que tenía oportunidad para un puesto mejor, dicho de otro modo, considera estar en el puesto que le corresponde?

SI

NO

¿Por que? _____

19.- ¿Sabe Ud. de alguien dentro de la organización, que debería estar ocupando un puesto mejor en comparación con otra persona?

SI

NO

¿Por que? _____

20.- ¿Una de las razones por las que actualmente se encuentra trabajando, es por el factor económico y la necesidad que existe de empleo y no precisamente por sentirse en el puesto adecuado a sus necesidades?

SI

NO

¿Por que? _____

TABULACION DE RESULTADOS

73

PREGUNTAS	RESPUETAS	PORCENTAJE	RESPUETAS	PORCENTAJE	TOTAL
	"SI"	%	"NO"	%	%
1	12	60	8	40	100
2	16	80	4	20	"
3	8	40	12	60	"
4	13	65	7	35	"
5	17	85	3	15	"
6	11	55	9	45	"
7	8	40	12	60	"
8	18	90	2	10	"
9	8	40	12	60	"
10	14	70	6	30	"
11	20	100	0	-0-	"
12	6	30	14	70	"
13	7	35	13	65	"
14	5	25	15	75	"
15	4	20	16	80	"
16	14	70	6	30	"
17	5	25	15	75	"
18	3	15	17	85	"
19	19	95	1	5	"
20	17	85	3	15	"
SUMA		1125/20=56.25%		875/20=43.75%	
SUMA		56.25	+	43.75= 100%	

4.6. INTERPRETACION DE RESULTADOS

Una vez obtenido las respuestas a los cuestionerios (como se muestra en la tabulación anterior); se procederá a interpretar los resultados a dichos cuestionarios, para lo cual se lleva a cabo un análisis en las respuestas y poder determinar así el resultado final. Este análisis se realiza de la manera siguiente:

PREGUNTAS RESPUESTAS		PREGUNTAS RESPUESTAS	
	"SI" (%)		"NO" (%)
1	60	3	60
2	80	7	60
4	65	9	60
5	85	12	70
6	55	13	65
8	90	14	75
10	70	15	80
11	100	17	75
16	70	18	85
19	95		
20	85		
<hr/>		<hr/>	
SUMA: 850/20=42.75%		SUMA: 630/20=31.50%	

RESULTADO A LA INVESTIGACION

<u>RESPUESTAS</u>	<u>RESPUESTAS</u>	<u>TOTAL</u>
<u>"SI"</u>	<u>"NO"</u>	<u></u>
42.75%	31.50%	74.25%

Despues de obtener el resultado de la investigación, se puede afirmar que la hipótesis se comprobó en un 74.25%; lo cual confirma que la Selección de Personal en las Sociedades Nacionales de Crédito, no se está llevando apropiadamente y por lo tanto el personal no se encuentra ubicado en el puesto que le corresponde.

4.7. RECOMENDACIONES A LA INVESTIGACION

- 1.- Actualizar las técnicas de Selección, de acuerdo a las necesidades que la propia organización presente.
- 2.- Vigilar y controlar periódicamente que los medios de Selección se lleven a cabo de la forma más adecuada.
- 3.- Contar con personal capacitado; para realizar las actividades de Selección, ya que de ello depende el tener nuevos -

empleados capaces.

4.- Evitar hasta donde sea posible, un alto grado de recomendaciones por terceros ajenos a la compañía.

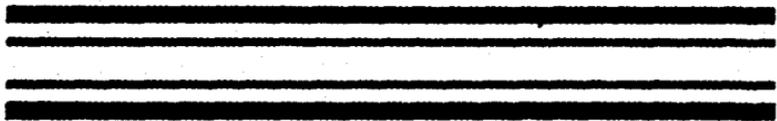
5.- Tener bien delineadas las funciones de cada puesto; para poder así determinar los requerimientos de los candidatos.

6.- Dejar que la persona encargada del puesto vacante, participe en la decisión de Seleccionar al nuevo empleado.

AFENDICE

"FORMA COMPLETA DE UNA HOJA DE SOLICITUD"

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA



APELLIDO PATERNO		NOMBRE		NOMBRE		PUEBLO			
SEXO		GRADO CIVIL		EDAD		FECHA DE NACIMIENTO			
<input type="radio"/> FURENDO <input type="radio"/> MARIPOSA		LENGUA DE NACIMIENTO		MAYORALDIA					
NO. VOL. DE INSCRIPCIÓN		NO. APELLIDO AL NO. CIVIL		NO. DE CARNÉ					
MUNICIPIO		CALLE		NO.		C. P. LOCAL		MUNICIPIO	

VIU 001L

LA RED DE RELACIONES DE

LA RED DE RELACIONES DE

ESPAÑA E IRLA
 FRANCIA
 OTRA EUROPEA
 OTRO

RUSSIA
 OTROA
 NOROCCIDENTAL
 OTRA NOROCCIDENTAL
 OTRO

DATOS FAMILIARES

NOMBRE DEL PADRE	EDAD	PROFESION	OCUPACION	ESTADO
NOMBRE DE LA MADRE				
NOMBRE DE LOS HERMANOS				
NOMBRE DEL CONYUGUE				
NOMBRE DE LAS HIJAS				

ASOCIACIONES PROFESIONALES, CULTURALES, SOCIALES Y DEPORTIVAS A LAS QUE PERTENECE

NOMBRE

PERIODO EN LOS QUE HA SERVIDO

	DESDE	HASTA
	DE AÑO	A AÑO

EXPERIENCIAS PERSONALES

NOMBRE	PROFESION	OCUPACION	PERIODO

TRUJOS REALIZADOS QUE PUEDEN COMPROBARSE CON DOCUMENTOS

NOMBRE DE LA ESCUELA		CLASE	AÑO DE	A
PRIMARIA			19	19
SECUNDARIA			19	19
PREPARATORIA O VIGESIMARIA	AREA		19	19
TERCERARIA	CARRERA		19	19
QUINTA O SEXTARIA	ESPECIALIDAD		19	19
SEPTIMA O OCTAVARIA	CARRERA		19	19
NOVENA DECIMA	AREA O CARRERA	GRADO		INDICAR DE GRADO
ESPECIALIDADES DEL DEPARTAMENTO		OTRO		
<input type="radio"/> INGLÉS <input type="radio"/> FRANCÉS <input type="radio"/> ALEMÁN <input type="radio"/> ESPAÑOL <input type="radio"/> PORTUGUÉS		<input type="radio"/> HABLA <input type="radio"/> SOLO <input type="radio"/> LEE <input type="radio"/> TRADUCE		
ESPECIALIDAD DE ESPECIALIDAD CON CLASE MANEJA		ESPECIALIDAD PARA VALLER		
		<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO		

EXPERIENCIAS DE TRABAJO

NOMBRE DE LA EMPRESA	CALLE	CARRERA	COLONIA	C. POSTAL	TELÉFONO
PERIODO INICIAL	PERIODO FINAL	TIPO DE TRABAJO	CAUSAS DE SEPARACION		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	TIPO DE EMPRESA	TIPO DE SEPARACION	CAUSAS DE SEPARACION		
NOMBRE DE LA EMPRESA	CALLE	CARRERA	COLONIA	C. POSTAL	TELÉFONO
PERIODO INICIAL	PERIODO FINAL	TIPO DE TRABAJO	CAUSAS DE SEPARACION		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	TIPO DE EMPRESA	TIPO DE SEPARACION	CAUSAS DE SEPARACION		
NOMBRE DE LA EMPRESA	CALLE	CARRERA	COLONIA	C. POSTAL	TELÉFONO
PERIODO INICIAL	PERIODO FINAL	TIPO DE TRABAJO	CAUSAS DE SEPARACION		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	TIPO DE EMPRESA	TIPO DE SEPARACION	CAUSAS DE SEPARACION		

PARENTES CONFINO

NOMBRE	PRESENCIA	OTRO DATOS RELEVANTES

POR QUE TIPO DE CONOCIO EL BANDO

<input type="radio"/> PUBLICIDAD <input type="radio"/> OTRA EMPRESA <input type="radio"/> ESCUELA	NOMBRE DE ESTE TIPO DE PERSONA	NOMBRE DE LA EMPRESA O ESCUELA

HAY ASESORIA <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	NOMBRE Y APELLIDO	NO. DE COTIZACION	199
FECHA DE EMISION	TIPO DE DOCUMENTO	FECHA DE VENCIMIENTO	

DECLARO QUE TIPO LO ASIGNADO EN
 ESTE DOCUMENTO HA SIDO ASIGNADO EN
 CONFORMIDAD A LA VERDAD

FECHA DE EMISION

PARA USO EXCLUSIVO DEL BANCO

FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO
BANCO DE MEXICO		BANCO		BANCO	
BANCO DE LA FORTUNA Y BANCO WPAI					

CONSERVACION

FECHA SUPERVISOR

FECHA RESPONSABLE AREA

FECHA SOC. FIANC.

CONCLUSIONES

- 1) La falta de técnicas apropiadas y actualizadas a las necesidades de la organización, trae como consecuencia resultados inadecuados y poco válidos.
- 2) El no contar con personal capacitado para realizar la Selección resulta dañino para la propia organización; por depender de éstos el que ingrese personal capaz a la misma.
- 3) El mal uso de las recomendaciones provoca en el personal resentimientos a la organización.
- 4) El no realizar entrevistas posteriores al nuevo empleado impide conocer su opinión y saber si efectivamente se encuentra donde le corresponde.
- 5) Dar poca importancia al personal rechazado ocasiona una mala imagen de la organización; lo cual no es conveniente por el alejamiento de posibles candidatos.
- 6) Tomar decisiones precipitadas de Selección puede resultar en un futuro perjudicial para la organización.

7) El aprovechar la mayor parte de los recursos humanos que lleguen a la organización puede ser de gran ayuda; aunque -- por el momento no existan vacantes posteriormente se pueden necesitar.

8) El ayudar a que la Selección resulte eficaz, con cursos - de capacitación para poder aprovechar al máximo capacidades cuando así se requiera, resulta benefico para la organiza--- ción.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA

Agustín Reyes Ponce- Primera Parte- Editorial
Limusa, México, D.F. 1983

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Fernando Arias Galicia- Editorial Trillas,
México 1982

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Agustín Reyes Ponce- Primera Parte- Editorial
Limusa-Wiley, S.A. México 1973

ADMINISTRACION DE PERSONAL, TEORIA Y PRACTICA

Dalton E. Mc. Farland- Fondo de Cultura Econó
mica, México 1972

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Herbert J. Chruden/Arthur W. Sherman Jr.- Edi
torial Continental S.A. de C.V., México D.F.
1982

ADMINISTRACION DE PERSONAL, DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Wendell L. French- Editorial Limusa, México
1983

AFUNTES DE TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Prof: José Carlos Muñoz Ruiz- U.V.M. México;
D.F. 1984

COMPENDIO ADMINISTRATIVO, SEMINARIO DE TESIS

Juan Alejandro L. Delgado y Daniel García Ca-
yetano- U.T.M.; Facultad de Administración y
Ciencias Sociales; México D.F. 1977

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Flippo- Editorial Mc. Graw-Hill, México 1982

PROBLEMAS HUMANOS

Strauss/Sayles- Editorial Pretince Hall Inter-
nacional; Madrid, España 1981

VOLUMEN I DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES

Instituto Tecnológico y de Estudios Superio--
res de Monterrey, Nvo. Leon 1949