



31
29
1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

El Papel del L. A. en el
Reclutamiento y Selección de Personal

Seminario de Investigación Administrativa
Que en opción al grado de:
Licenciado en Administración

PRESENTAN

Agustín Sánchez Ruiz
David Gómez y Alarcón

Director del Seminario: Lic. Fernando Ramírez López

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1990



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 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.

INDICE

| | Pág. |
|--|------|
| I. - PROLOGO. | 1 |
| II. - INTRODUCCION. | 3 |
| III. - JUSTIFICACION. | 5 |
| IV. - EL PAPEL DEL I. A. EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL. | 7 |
| V. - ANTECEDENTES. | 17 |
| VI. - RECLUTAMIENTO. | 26 |
| 1. - Políticas de la Empresa. | 28 |
| 2. - Requerimientos. | 30 |
| 3. - Fuentes de Reclutamiento. | 39 |
| a. - Internas. | 40 |
| b. - Externas. | 41 |
| VII. - SELECCION. | 45 |
| 1. - Entrevista Preliminar. | 46 |
| 2. - Solicitud de empleo. | 47 |
| 3. - Aplicación de Exámenes. | 58 |
| a. - Específicos. | 58 |
| b. - Psicométricos. | 64 |
| 4. - Investigación. | 84 |
| 5. - Entrevista Profunda. | 86 |
| 6. - Evaluación del Candidato. | 91 |
| 7. - Exámen Médico. | 95 |
| VIII. - CONCLUSIONES. | 97 |
| IX. - BIBLIOGRAFIA. | 98 |

I.- PROLOGO

La historia nos dice que desde tiempos inmemoriales la preocupación del ser humano fue el mismo ser humano.

Y así vemos desde el periodo del hombre de las cavernas, en el que se hacían grupos de hombres para poder realizar la caza del mamut y donde la experiencia les enseñó que debía ser un grupo de hombres suficiente que pudieran salir triunfantes.

Más adelante, nos encontramos en el feudalismo, grupos de artesanos llamados gremios que realizan un trabajo especial, otros dedicados a la agricultura (siervos) y otros como soldados. En esta época hay un método de selección mejor encauzado.

También en los pueblos guerreros tenían su método de seleccionar a sus hombres, por ejemplo el pueblo espartaco tenía uno muy cruel, que consistía en exponer al recién nacido al frío por un determinado número de días en el cual, al pasar con éxito esta prueba, tenían un buen guerrero a futuro.

En la época de los reyes, las damas de compañía tenían que llenar requisitos específicos, tales como buena presentación, modales finos, disciplina, y sobre todo, discreción.

Como vemos, siempre ha sido de gran interés el contar con buenos recursos humanos en las distintas actividades, ya sean guerreras, sociales

o artesanales.

Nos transportamos a la época donde vino a ser toda una revolución en el área de la administración, la Revolución Industrial. Con ella, se dio un giro total al modo como se venía trabajando. Se empieza a dar la división del trabajo que es lo que viene a revolucionarlo todo y donde, por ende, se da una mejor organización en el área de los Recursos Humanos.

En la actualidad los Recursos Humanos deben estar conforme a los avances de la tecnología, es decir, se debe seleccionar a los elementos más capaces para que su desempeño sea más productivo y al contar con estos elementos, se pueda tener un panorama mejor para un crecimiento o expansión.

En el presente trabajo, se muestra la forma de cómo es que se puede tener una selección y reclutamiento adecuado, olvidando la manera empírica y aplicando más el conocimiento científico y este método puede ser pequeño o sofisticado dependiendo del tamaño de la empresa.

En particular, este trabajo se enfoca a una empresa en crecimiento que no cuenta con ningún método y que será el primer paso, para que en un futuro se tenga un método óptimo.

II.- INTRODUCCION

El personal es un punto muchas veces crítico dentro de una organización, debido a la alta tecnología alcanzada en la actualidad. Para ello se ha venido requiriendo de técnicas cada vez más especializadas.

Esto no representaría un problema si la Institución de Crédito, contara con el personal debidamente capacitado y desarrollado para adaptarse a todas y cada una de las innovaciones que se van dando.

La realidad es que ésta no cuenta con un sistema bien delineado de reclutamiento y selección, por lo que se ve en la necesidad, cuando se presentan estos avances tecnológicos, de darse a la búsqueda de nuevo personal, cuando las innovaciones adquiridas ya no pueden ser asimiladas por el anterior.

El presente trabajo no es una panacea; aquí mostraremos que se puede hacer más de lo que hasta ahora se ha realizado en el reclutamiento y selección de personal y que evidentemente son los conocimientos adquiridos en la Facultad de Contaduría y Administración los que vienen a darle una forma a éste y que, al conjugarlo con la experiencia práctica, nos conducirá a la especialización deseada.

En cada uno de los puntos a tratar en el desarrollo de este trabajo, aportaremos nuestra experiencia, adquirida a través de los problemas vividos en el área de recursos humanos, mostrando que podemos manejar y aplicar las técnicas necesarias en el reclutamiento y selección de personal.

Al poder ser implantado todo ésto en la Institución Auxiliar de Crédito, servirá para formar la cimentación de su edificación futura en los recursos humanos.

Esperamos lograr todo lo antes propuesto, y que venga a ser algo innovador en este aspecto tan importante en la administración de los recursos humanos.

III.- JUSTIFICACION

Todo empresa como unidad social, tiene como finalidad producir bienes o servicios para satisfacer una necesidad y, para ello, deberá contar con una estructura bien definida, así como los recursos necesarios para poder tener una mayor eficiencia en su desarrollo productivo.

Los recursos necesarios los encontraremos clasificados en tres grupos: Los Recursos Materiales, (dinero, equipo, materia prima); Los Recursos Técnicos (procedimientos, instructivos, manuales, sistemas, etc.) y, finalmente, los Recursos Humanos (conocimientos, habilidades, experiencias, etc.).

Pero no es únicamente contar con ellos, sino que deben mantener un equilibrio entre sí, para poder lograr los objetivos institucionales.

La Institución de Crédito, como Sociedad Mercantil, tiene como fin el prestar un servicio, pero que, además de ser una sociedad, este servicio les deberá reeditar una ganancia justa.

Nuestra intervención como profesionistas en la Administración, la enfocaremos a los Recursos Humanos y, específicamente, al Reclutamiento y Selección de Personal.

El porqué la elección de estos puntos que son motivo de la investigación. Diremos que es la experiencia vivida dentro de la Institución al observar varios elementos que al no ser bien seleccionados

por no contar en ese tiempo la empresa con un sistema bien establecido, ocurren para la empresa toda una serie de gastos, que no justificó la contratación de estos elementos y que nunca guardó una relación de todo lo invertido en ellos, con su productividad, amén de que finalmente se tiene que hacer un último gasto en su liquidación.

El proponer todo un sistema de reclutamiento y selección de personal, con el fin de implantarse, es con el fin de que éste se realice de la mejor manera y captar los mejores elementos minimizando los costos y optimizando los resultados, es decir, que los costos generados al captar los elementos humanos, se justifiquen con su productividad.

IV.-EL PAPEL DEL C.A. EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

1.- Orígenes de una disciplina administrativa.

La Administración viene a verse fortalecida por el surgimiento de la Revolución Industrial, donde a partir de ésta se empieza a dar de una manera más técnica, siendo Frederick Taylor el precursor de la Administración Científica. Antes de ésta, se tenían solamente experiencias empíricas aisladas. Y son precisamente los cambios en los modos de producción los que hacen que esta disciplina venga a ser más tecnificada por tener todo un conjunto sistematizado de teorías, conceptos, principios y procedimientos, que viene a dar una mejor dirección al trabajo colectivo de las organizaciones.

La Administración como disciplina desde sus principio y aún ahora, no sido todo un proceso, donde se reúnen diversas aportaciones de otras disciplinas como la Sociología, la Psicología, las Matemáticas, la Economía, la Lógica, etc.

En México surge esta disciplina a nivel escolar por la necesidad que tienen los industriales de la zona norte del país por contar con una carrera que venga a solucionar los problemas que se le presenten conforme a su crecimiento, es decir, surge una necesidad sectorial, siendo el Tecnológico de Monterrey el primero en implantar una carrera denominada "Administración de Negocios".

En la actualidad la Licenciatura en Administración está enfocada en un

ámbito más amplio donde se pueda concurrir a todos los sectores del país y no a un sector en especial.

A esta carrera se le han dado diferentes nomenclaturas que van desde la Administración de Negocios, Administración de Empresas y finalmente la de Licenciatura en Administración aceptada por el consejo Universitario de la U.N.A.M. el 10 de Abril de 1973.

2.- Perfil del Licenciado en Administración.

Al surgir la división del trabajo y por ende una disciplina más tancificada que viene a ser reguladora de ésta, se hace necesario un profesional encargado de asumir la responsabilidad de esta disciplina. Este profesional obviamente viene a ser el licenciado en Administración quien, a través del tiempo, se ha ido formando conforme a las necesidades cambiantes de una sociedad.

Un licenciado en Administración deberá tener un criterio que le permita visualizar la naturaleza de la sociedad donde se desenvuelve, determinando, con ello, los objetivos generales y particulares de ésta, mediante un análisis que le permita ver sus relaciones, interrelaciones y características. Por ello, deberá aplicar los principios, procedimientos y técnicas de la Administración para el logro de sus objetivos.

La formación de un Licenciado en Administración es la de un profesional que puede, dados sus conocimientos, encausar las actividades

organizacionales al logro de los objetivos, basado en la capacidad que posee para planear, organizar, dirigir y controlar.

Podemos decir entonces que un Licenciado en Administración deberá contar con: Criterio, Sagacidad y Creatividad, que lo hace precisamente ser innovador y creador de tecnología propia. Si no contara con ésto, sería una gente rutinaria, con un pobre lenguaje de términos administrativos que no lo diferenciarían con otros empleados de la misma organización y sería un oficinista más. Por eso, desde sus principios, un egresado de la Facultad de de Contaduría y Administración tendrá como objetivos:

- a.- Conocer la función que tiene ante la sociedad y la obligación de desarrollarse con ética.
- b.- Tener conocimientos en Administración y en técnicas e instrumentos para poderlos aplicar a situaciones concretas.
- c.- Identificar el proceso de desarrollo de una organización y saber cuál es su papel como profesional en Administración.
- d.- Compenetrarse con los objetivos principales de la empresa de acuerdo a las necesidades de la comunidad y coordinar el aparato productivo de la organización con la sociedad misma.
- e.- Estar conciente que la Administración no produce resultados exactos ni perfectos, tan es así, que dentro del proceso administrativo en su último paso (Control), sirvé para corregir

fallas y retroalimentar nuevamente el proceso.

- f.- Identificar las variables endógenas, diferenciando las variables controlables y las no controlables, para así alcanzar los objetivos del grupo social, con un mayor grado de probabilidad y eficiencia, considerando que las actividades pueden ser de grupo o individuales.
- g.- Entender que en toda actividad se necesita administración en menor o mayor grado, de acuerdo con su complejidad.
- h.- Proponer alternativas o soluciones a problemas administrativos detectados en los distintos niveles jerárquicos.
- i.- Adaptar los conocimientos administrativos adquiridos de acuerdo al tamaño y necesidades de la organización.

Después de que el Licenciado en Administración haya identificado completamente sus objetivos y con sus experiencias a través de su vida práctica, obviamente será mayor su capacidad, habilidad y conocimientos, y podrá dar soluciones a problemas y condiciones específicas con menor probabilidad de error, pero hay que tener en cuenta que no basta con saber lo anterior, sino que además debe ser un infatigable estudioso y vehemente investigador para estar en constante actualización.

3.- El papel del L. A. en el reclutamiento y selección de personal.

El papel que juega el Licenciado en Administración en el reclutamiento y selección es importante, ya que como profesional de la Administración verá las necesidades reales del personal de la organización, y basándose en éstas y el mercado de trabajo, conjugará las dos cosas para dar soluciones a problemas.

El reclutamiento y selección, es parte de la Administración de los Recursos Humanos y su trascendencia está en que es el momento donde se captará y elegirá a los mejores elementos que serán incorporados a la organización y ésta pueda tener su mejor desarrollo productivo.

Como profesional de esta actividad, su visión va más allá de las fronteras de la empresa, teniendo buen cuidado de saber elegir lo mejor.

Al ver las necesidades reales de la empresa y conocer todos y cada uno de los puestos, así como las características que deba tener quien los ocupe, tendrá que saber elegir lo mejor por lo que, fuera de la empresa analizará la oferta y la demanda del mercado de trabajo para poder así estar a nivel competitivo.

Pero su actividad no se limita a lo anterior, sino que también deberá diseñar las técnicas que le permitan mejorar la captación de los elementos, los cuales mostraremos más adelante.

El Licenciado en Administración es previsor, por ello se debe preocupar por mantener un programa permanente de reclutamiento y selección, y no esporádico como suele suceder y que tiene como consecuencia contrataciones a vapor que vienen a ser más problema que solución, siendo precisamente uno de nuestros objetivos el dar soluciones y no problemas.

Como se puede ver, el Licenciado en Administración juega un papel importante en esta parte de los recursos humanos por ser la persona encargada de proporcionar el elemento dinámico que moverá el organismo, aplicando todos sus conocimientos y contribuyendo a la productividad del mismo.

4.- Currículum de un Licenciado en Administración.

La formación de un Licenciado en Administración, consta de un plan de estudios de nueve semestres, dentro de los cuales se les transmiten diversos conocimientos, técnicas, procedimientos, etc. de diversos campos productivos, lo que hace que al término de sus estudios pueda desenvolverse con más soltura en cualquier área administrativa.

Esto hace que un Licenciado en Administración, venga a ser la persona idóneo para ocupar un puesto en esta área ya que, por lo general, al desconocer el currículum de éste, se coloca a un administrador empírico con sus consecuentes limitantes.

Para corroborar lo antes mencionado, hemos elaborado el cuadro

comparativo de planes de estudio de tres Universidades donde se podrá apreciar el curriculum del Licenciado en Administración existiendo gran similitud entre éstas.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
DE MÉXICO

| | | | |
|------------------|--|--|--|
| PRIMER SEMESTRE | Contabilidad I Introducción a la Admón. Dinámica Social Matemáticas Básicas Comunicación y Met. de Est. | Pre-requisito de Inglés Pre-requisito de Matemáticas Introducción a la Admón. Introducción a la Computación Historia del Pensamiento Administrativo. Planeación y Control Organización | Contabilidad Introducción a la Admón. Matemáticas Comunicación y Met. de Est. Dinámica social Inglés Básico |
| SEGUNDO SEMESTRE | Contabilidad II Proceso Administrativo y Áreas Funcionales Derecho I Economía I Matemáticas Financieras y Toma de Decisiones | Teoría de la Contabilidad Contabilidad Básica Introducción al Derecho Nociones de Derecho Constitucional y Administrativo Introducción a la Economía Fundamentos de Filosofía Métodos de Estudio Matemáticas II Problemas Sociales de México | Contabilidad II Proceso Administrativo y Áreas Funcionales Matemáticas Básicas Derecho I Inglés Medio |
| TERCER SEMESTRE | Administración de la Prod. Derecho II Derecho III Economía II Estadística I | Dirección Administrativa Elementos de Mercadotecnia Finanzas I Finanzas II Admón. de la Producción Sistemas y Procedimientos Sistemas de Información Admva. Administración Superior | Admón. de la Producción Matemáticas Financieras y Toma de Decisiones Derecho II Derecho III Problemas y Política Económica de México I Inglés Avanzado |
| CUARTO SEMESTRE | Administración de la Distribución Técnicas de Admón. de la Prod. Derecho IV Problemas de México Estadística II | Derecho Mercantil Derecho del Trabajo Derecho Fiscal Microeconomía I Microeconomía II Prob. Socioeconómico de Méx. I Probabilidad y Estadística I Probabilidad y Estadística II Admón. de Recursos Humanos | Técnicas de Admón. de la Empresa Productiva Información Financiera Estadística Derecho IV Prob. y Política Económica de México Inglés Práctico |
| QUINTO SEMESTRE | Información Financiera El Hombre y la Administración Sociología de la Organización Derecho V Investigación de Operaciones | Admón. de Mercadotecnia Conducta del Consumidor Investigación de Mercados Admón. de la Publicidad Admón. de Distribución Seminario de Toma de Decisiones en Mercadotecnia | Admón. de Rec. Financieros El Hombre y la Admón. Estadística II Derecho V Economía y la Empresa |

| | | | |
|------------------|--|--|---|
| SEXTO SEMESTRE | <p>Admon. de las Rec. Financ. y Manual de Org. y Procedimientos Economía III Informática Téc. de Admon. de Personal</p> | <p>Curso de Costos Análisis del Sistema Financiero Mexicano Mercados de Dinero y Capital Admon. de la Inversión en la Empresa Admon. de Instituciones Financieras Administración Presupuestaria Seminario, Toma de Decisiones Financieras</p> | <p>Manual de Proced. Téc. de Admon. de Personal Investigación de Operaciones Administración de la Dist. Metodología de la Invest.</p> |
| SEPTIMO SEMESTRE | <p>Administración Aplicada Administración y Dirección Sociología de los Grupos de Trabajo Empresas Peq. y Medianas Metodología de la Investigación</p> | <p>Auditoría Administrativa Administración de Empresas Peq. Admon. por Objetivos Teoría de la Decisión Seminario, Toma de Decisiones de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional Administración de Ventas Mercadotecnia Internacional Administración de Créd. y Cob. Teoría del Derecho I Teoría Política Teoría del Derecho II</p> | <p>Administración Aplicada Administración y Dirección Empresas Peq. y Medianas Investigación de Mercados Sociología de la Org.</p> |
| OCTAVO SEMESTRE | <p>Seminario de Admon. Apl. I Investigación de Mercados Seminario de Ciencias Soc. Producción (Optativa) Desarrollo Organizacional</p> | <p>Teoría del Derecho III Derecho Bancario Int. a los Medios de Difusión Teoría de la Comunicación I Teoría de la Comunicación II Periodismo I Televisión I Radio I Cine I Publicidad I Comunicación Interpersonal Persuasión Difusión I : Información Seguridad Social Difusión II : Innovaciones Seminario de Difusión Comunicación Intercultural e Internacional Teoría Monetaria I Comercio Internacional Teoría del Desarrollo Econometría I Historia de los Acontecimientos Económicos</p> | <p>Seminario de Admon. Apl. I Auditoría Administrativa Sociología de los Grupos de Trabajo Seminario de Ciencias Sociales</p> |

UNIVERSIDAD
CENTRO

Seminario de Admon. Aplicada II
Auditoría Administrativa
Seminario de Investigación
Optativa, Promoción de Empresas

Economía de la Empresa
Economía del Trabajo
Historia de las Doctrinas
Económicas
Investigación de Operaciones
Introducción a la Dinámica de
Grupos
Sicología Social
Sicología Aplicada
Corrientes Contemporáneas en
la Psicología
Teoría de la Personalidad
Teoría de la Entrevista
Manejo de Grupos I
Manejo de Grupos II
Selección e Integración de
Personal.

Optativa
Semin. de Admon. Aplicada
Desarrollo Organizacional
Sem. de Investigación
Informática

V.- ANTECEDENTES

1.- Orígenes de la Administración.

Los orígenes de la Administración se remontan a los orígenes del hombre y podemos decir entonces que la Administración es tan antigua como él.

Desde la época de las cavernas se dejó ver ya una organización primitiva que fue empleada para la caza, única actividad en ese entonces para poder subsistir.

De esto tenemos conocimiento gracias a los descubrimientos de fósiles de mil mamuts encontrados en Francia y que nos ubica en la era del hombre Cro-magnon.¹

Asimismo en Egipto, en el año de 1300 A. C., se encuentran procedimientos administrativos definidos y sistematizados y estos sistemas se encuentran ya codificados y por tal, bien comprendidos.

- 1.- La Constitución de Chaow nos habla de cinco reglamentaciones:
- 2.- La forma de organizar el gobierno antes de inicio de funciones.
- 3.- La delegación de autoridad.

(1) "El Proceso Administrativo" Fernández Arena J. Antonio, p.1.

- 3.- El tener los elementos necesarios para el funcionamiento del gobierno.
- 4.- El sancionar para corregir faltos en la Administración.
- 5.- Evaluación de los resultados de la organización.

Confucio también hace aportaciones a la Administración Pública dando reglas como:

- 1.- El conocer los problemas del Estado.
- 2.- Las soluciones dadas a los problemas es después de conocer varias opiniones evitando el favoritismo.
- 3.- El mejoramiento económico del pueblo.

En América también hubo indicios de Administración y concretamente en México encontramos las acertadas decisiones de Tlacaéle y Netzahualcoyotl, que con su orden condujeron a sus pueblos a una vida mejor.

El gobierno de Netzahualcoyotl estaba estructurado por cuatro consejos. Así por ejemplo, el Consejo de Economía se componió de comerciantes que eran consultores del Estado.

El cuarto consejo reunía a los mayordomos del rey y algunos mercaderes de las principales ciudades a tratar de los casos de la hacienda del rey y tributos reales.

También hay antecedentes de los gremios que se encontraban en el islote de Tlatelolco a principios del siglo XV, conocidos también como la "primera liga" o "gremio de comerciantes" que tenían un representante que a su vez era su jefe.

Estos gremios contaban con un código jurídico así como tribunales de Justicia y la forma de como se conocieran éstos, era en forma oral y principalmente para los de nueva creación.

En Europa los antecedentes de los gremios más antiguos, ya que se remontan al siglo XII (1169).

La demanda de satisfactores hace que éstos se debiliten y surja la Industria que vino a dar con lo que conocemos como Revolución Industrial.

Adam Smith da diversos conceptos administrativos tales como "El mayor avance en la capacidad productiva del trabajo, la mejor habilidad, la destreza y juicio con el que se puede dirigir o laborar, tiene como antecedentes la división del trabajo".

Así tenemos que para hacer un alfiler se dividía en 18 operaciones distintas y las cuales se realizaban entre varios trabajadores.

En el desarrollo industrial norteamericano es donde se dieron los mejores esbozos administrativos. Los ingenieros, dada su preparación, fueron los primeros en interesarse por el manejo de los trabajadores en el

proceso industrial, siendo su interés principal la productividad, la cual consideraban como un fin de la Administración.

El iniciador de los estudios de tiempos y movimientos fue Frederick W. Taylor el cual llamó a éstos Administración Científica.

La Administración Científica se basaba en aspectos tales como:

- a) Aprovechamiento máximo de la capacidad, evitando desperdicio e incrementando la eficiencia.
- b) La creación de una gerencia que cuente con reglas y principios.
- c) La formación de principios de gerencia científica, aplicables a todas las actividades humanas.
- d) La obtención de mayores resultados, tanto para la empresa como para el trabajador, no son intereses antagónicos.
- e) La obtención de máxima productividad.
- f) El establecimiento de estudios de tiempos y movimientos realizados por especialistas competentes.
- g) El uso de incentivos para evitar huelgas y crear una atmósfera de comprensión y ayuda.

- n) Sugerencias de trabajadores a cambio de incentivos.
- i) La gerencia científica se encargará de la planeación, registro, clasificación y estudios de las experiencias de los trabajadores.
- j) Igualdad de pago por trabajo de igual calidad.

En síntesis, lo que la Administración científica requiere es:

- 1.- El desarrollo de una verdadera ciencia.
- 2.- La selección científica de obreros.
- 3.- Una educación y desarrollo científico.
- 4.- Una íntima amistad entre la gerencia y los obreros.

Con todo lo anterior, la Administración vino a dar un paso gigante ya que es donde se empieza a dar lineamientos para una adecuada Administración basados en los estudios de Taylor.

Pero la Administración pese al gran avance dado, no se quedó estancada, prueba de ello es el perfeccionamiento que ha tenido con el curso del tiempo y que sufrirá más cambios conforme la sociedad siga evolucionando.

2.- Reclutamiento y Selección.

El reclutamiento y selección de personal como parte de la administración de recursos humanos viene a ser importante porque proporciona un mejor desarrollo de la empresa, siempre y cuando se haga de la mejor manera.

Esta es la idea actual, pero ¿dónde y cómo surgió?. Podemos decir que a través de la historia del hombre el reclutamiento se daba aunque en forma rudimentaria.

Encontramos que en el pueblo Espartaco, quienes al querer depurar su raza, sacrificaban a sus congéneres más débiles, por taras o malformaciones, es decir, seleccionaban a los mejores. En Roma, eran los hombres de color los que se asignaban los trabajos más pesados.

Con el tiempo, es notoria una evolución en la selección, ya que se fueron tomando en cuenta experiencias anteriores. Tal es el caso de los suizos, que eran escogidos por su lealtad y fidelidad. Para la Marina se buscaba a los sajones o normandos, por su intrepidez, bravura, arrojo y conocimientos marítimos. Las damas tranquilas y apocibles, eran seleccionadas como damas de compañía en la corte.

Los sistemas de selección de personal siguieron progresando con el tiempo, pero siempre en base a la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos.

No es sino hasta los orígenes de la Psicología aplicada (Siglo XIX), cuando se empieza a hacer las primeras evoluciones sicométricas de los hombres.

La Psicología aplicada se inicia en 1840, con los primeros trabajos de Ernest Heinrich Weber (1795-1878). Su alumno, Gustavo Theodor Fechner (1801-1887), perfeccionó la ley weberiana que estableció que a mayor estímulo mayor sensibilidad.

En 1878 Wilhelm Wundt (1832-1920), a quien se considera el fundador de la Psicología experimental, es el que introduce métodos cabales en la medición de fenómenos psíquicos.

James Mckeen Cattell (1860-1944) psicólogo norteamericano, seguidor de la escuela de Wundt, fue de los primeros en aplicar TEST PSICOLOGICOS y en 1890 usa por primera vez el término Test Mental.

El término "psicotécnica" es atribuido a William Stern (1871-1938), quien elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos, introduciendo la medida de "Coeficiente Intelectual" (C.I.).

Sin embargo, Hugo Musterberg (1863-1916), define el término "psicotécnica" como la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificación en cualquier dominio de la actividad humana.

Pero fue hasta la primera guerra mundial donde la psicología aplicada obtiene un desarrollo considerable debido a que los diversos países beligerantes se veían en la necesidad de hacer una efectiva selección de sus oficiales. Esta situación se confirma en la segunda guerra mundial en donde casi todos los ejércitos de los países participantes contratan a psicólogos y psicómetras.

En 1920 se lleva a cabo el primer Congreso Internacional de Psicotécnica por iniciativa del Profesor Eduardo Chaparade, teniendo una asistencia de doce Psicólogos.

En el quinceavo Congreso efectuado en Yugoslavia en 1964, se trataron temas como:

- Aspectos psico-sociales del trabajo en la industria.
- La fatiga y su prevención en la escuela y en la industria.
- Psicología del aprendizaje en la industria.
- Problemas de automatización.
- Teoría de los tests.
- Evaluación del éxito profesional.
- Motivación y eficacia del trabajo.

Como vemos, la Psicología es la ciencia encargada del comportamiento humano y es la que nos proporciona una serie de herramientas que nos será de utilidad para poder realizar una mejor selección de personal.

Ahora bien, hemos hablado de cómo se ha venido dando el reclutamiento y selección de personal, pero nos hubicaremos más en qué es, para qué es y cuándo se debe dar.

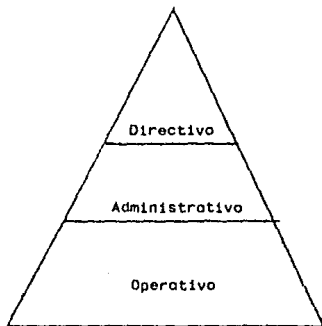
Así tenemos que: "El dotar de personal a una organización, comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras del potencial humano y de obtener personal calificado para poder cubrir esas necesidades. Además la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuadas de las que podrán ser reclutadas y seleccionadas para empleo los solicitantes calificados".

Como se ve, el reclutamiento viene a ser un paso muy importante dentro de la administración de los recursos humanos, debido a que es la técnica que se emplea para satisfacer los requerimientos humanos de toda organización.

El saber usar adecuadamente la técnica de reclutamiento nos facilitará el proceso de selección de personal.

VI.- RECLUTAMIENTO

El objetivo principal del reclutamiento, es el de ofrecer oportunamente todos los elementos que requiere la empresa para cubrir en forma adecuada sus necesidades de fuera de trabajo en todos los niveles.



En esta pirámide podemos apreciar la forma como se encuentra distribuido el elemento humano. En la parte superior se encuentran los responsables de dirigir los destinos de la Compañía y que son en cuanto a número, los menos, pero son los que poseen la capacidad o los medios necesarios para estar a este nivel.

El siguiente nivel es el del Administrativo. Aquí se encuentran los responsables de dar el orden a las actividades, es decir los que tienen funciones puramente administrativas y con subordinados a su cargo.

Finalmente encontramos el nivel Operativo, donde se localiza el grueso de los empleados que son los encargados de realizar el trabajo que venga a

ser el que haga que se logren los objetivos, mediante la ayuda de los que administran las actividades y con la dirección de Funcionarios.

Ahora bien, para cubrir la necesidad de requisición de personal en cualquiera de éstos niveles, nos auxiliaremos de un reclutamiento tanto interno como externo.

El reclutamiento es una de las técnicas más empleadas por todas las empresas, grandes ó pequeñas, pero no todas le dan la importancia y relevancia que tiene.

Al reclutar, lo que se busca es encontrar elementos debidamente calificados y/o capacitados para considerarlos candidatos que puedan cubrir las vacantes disponibles.

¿Porqué se piensa en personal calificado y/o capacitado?; es porque en la actualidad toda empresa busca la superación y estar en un nivel competitivo en el mercado donde se desenvuelva, de ahí el querer contar con los mejores elementos, sin los cuales no encontraría su desarrollo ninguna empresa.

Anteriormente hemos mencionado que el reclutamiento es importante por ser el que satisface los requerimientos humanos, y reforzando aún más esta postura, diremos que éste paso viene a ser trascendente por ser donde se dá el primer contacto entre empresa y el posible candidato.

Siendo trascendente ésta función, no la debe realizar cualquier persona. Esta debe poseer los conocimientos necesarios para poderlo llevar a cabo.

La persona encargada de ésta labor, debe tener amplios conocimientos de las diferentes áreas productivas de la empresa. Pero no es solamente conocer las diversas áreas, sino también el lenguaje y la tecnología de ésta.

El reclutador debe conocer entonces los diversos puestos de la empresa, conocimientos, actitudes, habilidades y limitaciones de éstos, ya que con ello podrá saber las posibilidades de los diversos candidatos para llevar a cabo el siguiente paso, que es la SELECCION.

Otra cualidad que debe tener el reclutador es la capacidad para operar en medio de la confusión para imponer orden, es decir, debe tener la habilidad de hacer un reclutamiento permanente y no al vapor, aún cuando la necesidad de reclutar sea imperiosa.

Con todo lo anterior el reclutador logrará la elección de la persona adecuada, para el puesto adecuado y el costo adecuado. Para ello se auxiliará de las políticas de la empresa.

1.- Políticas de la Empresa.

Toda empresa debe tener establecidas políticas de reclutamiento bien definidos para evitar contratiempos. Estos políticas son las siguientes:

- a) Descartar automáticamente a menores de edad:

Conforme a el Art. 22, de la Ley Federal de Trabajo que dice:

"Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de ésta edad y menores de dieciseis que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que pruebe la autoridad correspondiente en que a juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo."

- b) No aceptar familiares en línea directa del personal activo:

Con esto se trata de evitar la formación de grupos informales que viene a ser perjudicial en la línea jerárquica.

- c) A nivel operativo se dará preferencia a personal soltero:

Una persona soltera, no ocasiona costos elevados a la empresa, como son gastos médicos, ayuda de renta, actividades recreativas, despesa familiar, etc. ya que su rentabilidad no es comparable a la de los siguientes niveles. Nos referimos a ésto, porque desde la contratación en cualquiera de los niveles, adquieren desde ese momento los mismos derechos, concretamente, las prestaciones.

- d) A niveles Administrativos y Directivos se reclutará personal en base a su curriculum:

El curriculum será el que nos dará la pauta para saber sus conocimientos y experiencias en área y nivel.

Además de las políticas de la empresa se requirieron una serie de características que debe llenar el candidato y el cual se tratará con más detalle en el siguiente punto.

2.- Requerimientos.

Los requerimientos del personal, podemos decir que es el análisis y descripción del puesto, también conocido como perfil del puesto.

En el requerimiento encontramos las características que debe tener el candidato como son: escolaridad, conocimientos, experiencia, aptitudes, cualidades, sexo, presentación, edad, estado civil, nombre del puesto, fecha en que se requiere, fecha máxima para contratación, departamento, puesto de nueva creación ó en plaza de confianza ó sindicalizado, departamento de personal. Estos son los requisitos mínimos en los cuales el Reclutamiento se basará para buscar a los candidatos más viables para su contratación.

Para un mejor manejo de ésta actividad se utilizará un formato como auxiliar en la labor reclutadora, de los cuales mostramos a continuación algunos que pueden ser utilizados.

REQUISICION DE PERSONAL

PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE : _____

VACANTE POR:

RENUNCIA _ RESCISION DE CONTRATO _

PROMOCION _ ABANDONO DE EMPLEO _

CAMBIO _ NUEVA CREACION _

AUTORIZADA POR:

DE _____

EMPLEADO SUSTITUIDO

FECHA EN QUE SE ORIGINA LA VACANTE

PERCEPCIONES:

SUELDO ANUAL QUE SE PAGABA AL OCUPANTE ANTERIOR \$ _____

SUELDO ANUAL AUTORIZADO PARA EL NUEVO EMPLEADO \$ _____

AUTORIZACIONES:

FECHA

FECHA

REQUISITOS:

SEXO: _____ EDAD MINIMA: _____ EDAD MAXIMA: _____

GRADO MINIMO DE ESTUDIOS: _____

¿TENDRA TRATO DIRECTO CON EL PUBLICO? _____

¿SUPERVISARA PERSONAL? _____ ¿CUANTAS PERSONAS? _____

REQUIERE:

¿VIAJAR? _____ ¿FRECUENCIA? _____ ¿DURACION? _____

| | | | | | | | |
|-------------------------|-------|-----------|-------|----------|-------|--------|----|
| | -- | -- | -- | -- | | | |
| HABILIDADES EN: | -- | -- | -- | -- | | | |
| MAQUINA DE ESCRIBIR | -- | NOCIONES | -- | REGULAR | -- | MINIMO | -- |
| MAQUINA DE SUMAR | -- | NOCIONES | -- | REGULAR | -- | MINIMO | -- |
| MAQUINA CALCULADORA | -- | NOCIONES | -- | REGULAR | -- | MINIMO | -- |
| MAQUINA CONTABILIZADORA | -- | NOCIONES | -- | REGULAR | -- | MINIMO | -- |
| TAQUIGRAFIA | -- | NOCIONES | -- | REGULAR | -- | MINIMO | -- |
| CONTABILIDAD | -- | ELEMENTAL | _____ | SUPERIOR | _____ | | -- |
| OTROS REQUISITOS | _____ | | | | | | |

CANDIDATOS SELECCIONADO:

NOMBRE DEL CANDIDATO SELECCIONADO PARA OCUPAR EL PUESTO

FECHA EN QUE INICIARA SUS LABORES

NOTIFICACION DE DESIGNACION PARA CUBRIR VACANTE

AL GERENTE O JEFE DE _____ FECHA _____

NOMBRE DEL EMPLEADO
HA SIDO ASIGNADO PARA OCUPAR EL PUESTO DE _____

AGRADECEMOS TOMAR NOTA DE LO ANTERIOR.

ATENTAMENTE

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

REQUISICION DE PERSONAL

A:DEPTO. DE PERSONAL

DIA MES AÑO

| | | | | | |
|---------------------|-----------------|------|-----------|----------------|-----------|
| OFICINA SOLICITANTE | PUESTO A CUBRIR | SEXO | HORARIO | SUELDO | TABULADOR |
| | | M _ | | | |
| DIVISION | | F _ | VACANTE _ | PUESTO NUEVO _ | |

GRADO EDUCACIONAL:

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL PUESTO:

CARACTERISTICAS PERSONALES Y APTITUDES ESPECIFICAS QUE SE REQUIEREN EN EL CANDIDATO

PERSONAL: SINDICALIZADO _ CONFIANZA _

| | | | |
|--|--|----------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE DE LA PERSONA QUE REEMPLAZA DIRECTA O INDIRECTAMENTE: | MOTIVO: POR RENUNCIA POR PROMOCION | DEPTO DONDE CAUSA BAJA: | FECHA DE RENUNCIA PROMOCION |
|--|--|----------------------------|--------------------------------|

SUELDO: TABULADOR:

LOS CANDIDATOS DEBERAN PRESENTARSE CON:

(PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL)

| | |
|-----------------------------------|---|
| NOMBRE DE LA PERSONA SELECCIONADA | FECHA EN QUE SE CUBRE LA REQUISICION: |
| EN DEFINITIVA PARA CUBRIR | DIA MES AÑO |
| LA VACANTE O NUEVA PLAZA: | |
| ELEMENTO EXTERNO _ | OBSERVACIONES |
| SUELDO TABULADOR | |
| ELEMENTO INTERNO _ | |

Vo.Bo. JEFE DEL DEPARTAMENTO

AUTORIZACION

INSTRUCCIONES PARA EL USO DE LA FORMA

"REQUISICION DE PERSONAL"

OBJETIVO: Esta forma sirve para que los jefes de las diferentes áreas del Banco, soliciten al Departamento de Personal la cobertura de vacantes o nuevas plazas autorizadas de acuerdo a las necesidades de trabajo.

DISTRIBUCION: La forma deberá llenarse en original y copia, las cuales ya formuladas deberán entregarse al Depto. de Personal donde se registrará la fecha de entrega de la requisición, siempre y cuando ésta venga debidamente requisitada.

FORMULACION: Cuando se requiere cubrir una plaza vacante, el jefe de área, en coordinación con el jefe del departamento correspondiente, deberá requisitar la forma con la información completa.

Una vez formulada la requisición, deberá ser firmada por el Jefe del Departamento (en el renglón solicitado).

En caso de que la vacante que se presente en un departamento, sea por una serie de movimientos a otros puestos deberá marcarse enseguida el nombre de las personas que se desplazaron y a qué puestos se les envió con el objeto de determinar si esta requisición cubre directo o indirectamente la vacante del puesto solicitado.

| | | | | |
|------------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------|-------------------------------|
| Empresa | REQUISICION DE PERSONAL | | Fecha Recibida | No: |
| | Puesto Nuevo _ | Sindicalizado _ | | |
| | Reemplazo _ | Confianza _ | | |
| Puesto: | | Fecha en que se requiere: | | |
| Sueldo: Mín.: | Máx.: | Departamento: | Sección: | |
| Mín _ | Fem _ | | | |
| Edad | Sexo | EDUCACION: | Primaria _ | Secundario _ |
| Máx _ | Msc _ | Vocacional o Preparatoria _ | Profesional _ | |
| Estado Civil: | | Otra: _____ | | |
| Aptitudes Específicas: | _____ | Experiencia | _____ | |
| | | | _____ | |
| Razón de Creación: | | | | |
| Reemplaza a: | | en su mismo puesto _ | en otro _ | |
| | | | | |
| Solicitado por: | Fecha | Aprobado por: | Fecha | Vu.Bo. Depto. Personal: Fecha |
| | / / | | / / | / / |

REQUISICION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO _____

SECCION _____

Requiere _____ personas para la función: _____
No. (puesto)

Con el fin de sustituir a: _____
(nombre de la baja)

Por reemplazo ()

Por ser puesto de nueva creación ()

Va.Bo. de la Dirección General

REQUISITOS DEL PUESTO:

Fecha en que se hace la requisición: _____

Fecha en que se necesita la persona: _____

(Para ser llenado por el Departamento de Personal)

Candidato (s):

Fecha de contratación:

Jefe de Departamento

Jefe de Personal

DE REQUISICION DE PERSONAL

Fecha: _____ 19__.

Nombre del puesto _____
 Ubicación: División _____ Departamento _____
 Sección a que pertenece: _____ Secciones a su cargo: _____
 Puesto nuevo: _____ Reemplazo: _____ Sindicalizado _____ Confianza _____
 Permanente _____ Eventual _____ Destajista _____
 Puesto bajo su mando: _____ ¿Cuántas personas? _____
 Jefe inmediato: _____ Reporta además a: _____
 Puestos inmediatos: _____ Superior: _____

Describe brevemente en qué consiste el trabajo: _____

Actividades diarias constantes: _____

Actividades periódicas: _____

Actividades eventuales: _____

Conocimientos necesarios: Primaria _____ Secundaria _____ Preparatoria _____

Comercial _____ Profesional _____ Otros: _____

Título de _____ Conocimientos: _____ Manejo de archivos _____

Manejo de coche _____ Contabilidad _____ Otro _____

Experiencia: ¿Cuánto tiempo en el puesto? _____

Otros: _____

Sueldo: Máximo \$ _____ Mínimo \$ _____

¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? _____

INICIATIVA:

El puesto requiere la iniciativa normal a todo trabajo _____
Exige sugerir eventualmente métodos y mejoras _____
Exige pensar mejoras, procedimientos para varios puestos _____
El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. _____
El puesto está dedicado especialmente a labores de creación, formas, métodos, etc. _____
Esfuerzo visual y/o mental:

| Requiere: | Razón |
|--|-------------------------|
| Ligera atención refleja | _____ |
| Atención refleja constante | _____ |
| Atención concentrada pero intermitente | Esfuerzo visual _____ |
| atención concentrada constante | Esfuerzo auditivo _____ |
| Atención dispersa | _____ |

Vo.Bo. Jefe del Departamento

Autorización del Gerente Administrativo

3.- Fuentes de Reclutamiento.

Como se ha planteado, el reclutamiento consiste en buscar y atraer aspirantes que reúnan los requerimientos de los puestos vacantes que se presenten en la empresa, es decir, el reclutamiento es la competencia de las empresas por los recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo.

Los elementos clave de la función reclutadora son dos:

- 1) La existencia de un mercado de trabajo.
- 2) La comunicación de necesidades de Recursos Humanos de la empresa hacia ese mercado.

El mercado de trabajo es la confrontación entre la oferta y la demanda que se descompone en diferentes categorías de acuerdo a las necesidades. Asimismo se establece una estructura de precios del trabajo, representado por sueldos y prestaciones que son los ingresos de quienes laboran.

El segundo elemento del reclutamiento es la comunicación, que se establece entre las empresas y el mercado a través de diferentes fuentes, para ello contamos con dos fuentes de reclutamiento que son las fuentes internas y las fuentes externas y que a continuación se describen:

a.- Internas.

- Los propios empleados:

Cuando son ascendidos por escalafón como lo estipula el reglamento de trabajo de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares en sus Artículos 8, 9 y 9-Bis.

- Familiares:

Estos no deben ser en línea directa, como hermanos, esposos, hijos, para cumplir así con el punto b) de las políticas de la empresa.

- Amistades de los Empleados:

En cuanto a los otros dos puntos, el personal activo al enterarse que existen vacantes, recomiendan a familiares ó amistades como posibles candidatos.

Ahora bien, éstas fuentes tienen sus ventajas y desventajas. Como ventajas encontramos que:

- Premian la ambición y empuje del trabajador. Nos garantiza cierto grado de lealtad.
- Sirven como base para colocar el personal en forma más adecuada, de acuerdo a sus aptitudes.
- Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados.
- El costo es menor.

Cómo desventajas tenemos que:

- Tapan un hoyo ... abriendo otro.
- Posible desorganización.
- Fomentan los rencores en contra de la empresa.
- Impiden la obtención de nuevos puntos de vista que generalmente traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos a la empresa.

b.- Externas.

- Bolsa de trabajo.
- Agencias de colocación.
- Instituciones educativas.
- Asociaciones profesionales.
- Otras empresas.
- Iniciativa propia.
- Sindicatos.

Bolsa de Trabajo y Agencias de Colocación:

Son de gran utilidad, sobre todo las primeras ya que en la mayoría de los casos sus servicios son gratuitos, ésta funciona a través de boletines semanales, quincenales ó mensuales con una pequeña síntesis de los historiales de los solicitantes, además el sueldo que desean, el nivel escolar y experiencia del candidato.

La bolsa de trabajo únicamente pone en contacto a la oferta, con la demanda de trabajo, sin que al prospecto se le hagan pruebas, dejando a la empresa esta labor. Por el contrario, una agencia de colocación, a petición de la empresa, puede hacer a sus candidatos todo el proceso de selección y presentarlo a consideración de la empresa junto con los resultados a las pruebas a que fue sometido. Por todo esto, la agencia de colocación cobra el equivalente a un mes de sueldo de la persona enviada, pago que se le hace al llevarse a cabo la contratación. La garantía que da ésta a la empresa es la de reponer con otro candidato en caso de contratación, cuando con el primero no se haya quedado conforme, esto es común en un plazo de 30 días.

Esta forma no es efectiva, ya que las agencias no conocen a la empresa ni su funcionamiento, ni se hace un examen concienzudo a los posibles aspirantes, si acaso se basan en un cachete y lo único que hacen es incrementar los costos y hacer más lenta la labor de contratación.

Instituciones Educativas:

Este reclutamiento consiste en enviar representantes de la Institución a entrevistar a los alumnos del último año. Este procedimiento nos permite presentar una imagen atractiva de sus oportunidades de empleo.

La anterior suele ser la mejor fuente de reclutamiento para personal calificado sin experiencia. Al hablar de las instituciones educativas, hay que considerar la posibilidad de entrar en contacto con ellas mediante el Plan de Escuela-Empresa, a través de los programas de prácticas

profesionales, actividades que deben aprovecharse para hacer reclutamiento.

Asociaciones Profesionales:

Estas asociaciones suelen ser la mejor fuente de reclutamiento de personal profesional, con experiencia laboral y muchas cuentan también con servicio de bolsa de trabajo para sus asociados.

Otras Empresas:

Estar en contacto continuo con los jefes del departamento de personal de otras afianzadoras, ya que en alguna puede en un momento dado existir un buen elemento, pero por no existir vacante alguna en esta institución, lo puede mandar a otra afianzadora donde sí podría contratársele.

Iniciativa Propia:

Es aquel candidato que se presenta espontáneamente a las puertas de la compañía ofreciendo sus servicios atraído por la imagen y prestigio de ésta.

Sindicato:

Se ha dejado al último ésta fuente ya que es una de las principales abastecedoras de candidatos por existir en el contrato colectivo de trabajo la cláusula de admisión exclusiva conforme el Artículo 132

Fracción XI de la Ley Federal de Trabajo. Para poder aceptar los candidatos propuestos por el Sindicato conforme a la cláusula de admisión exclusiva debemos de requisitar al sindicato los siguientes puntos:

- a) Los requisitos que debe reunir el sindicato.
- b) La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deba cubrir lo vacante y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá cubrirla con la condición de que el trabajador se sindicalice.
- c) La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos para poder seleccionar entre ellos.
- d) El convenio de que tan pronto como el candidato no llene los requisitos, deba abandonar el puesto y presentar a otro o bien, que la empresa lo cubra.
- e) De ser posible, el reconocimiento del sindicato en los trámites de selección.

Para poder llevar a cabo todo lo anterior, será necesario emplear diferentes medios de comunicación masiva y éstos pueden ser (dependiendo de la vacante a cubrir):

Periódico

Radio

Televisión

Boletines entre la Afianzadoras

De los diversas fuentes de Reclutamiento nos llegarán candidatos que tendrán que someterse a una depuración para así poder contratar al más idóneo y esto se hará mediante el proceso de selección.

VII.- SELECCION

La selección como todo un proceso, presenta una serie de pasos que facilita la labor selectiva.

Cada uno de estos pasos del proceso será excluyente. Esto significa que aquellos candidatos que no reúnan los requisitos solicitados conforme avance el proceso, serán eliminados y, por lo tanto, no podrán seguir adelante.

El proceso que proponemos para poder llevar a cabo la selección será el siguiente:

Diagrama del Proceso de Selección

| | |
|--|-----------------------|
| <u>Apariencia personal, Desventajas físicas, Experiencia, Etc.</u> | <u>Entrevista</u> |
| | <u>Preliminar</u> |
| | |
| <u>Datos personales desfavorables</u> | <u>Solicitud del</u> |
| | <u>Empleo</u> |
| | |
| <u>Calificación desfavorable</u> | <u>Aplicación del</u> |
| | <u>Exámenes</u> |
| | |
| <u>Datos falsos</u> | <u>Investigación</u> |
| | |
| <u>2o. Apreciación desfavorable</u> | <u>Entrevista</u> |
| | <u>Profunda</u> |
| | |
| <u>Calificación desfavorable</u> | <u>Evaluación del</u> |
| | <u>Candidato</u> |
| | |
| <u>Incapacidad física</u> | <u>Examen Médico</u> |
| | <u>Contratación</u> |

1).- Entrevista preliminar.-

Dentro de la selección, el primer punto es la entrevista preliminar, ya que en ésta se eliminará rápidamente a aquellos solicitantes, obviamente no deseables, bajo las bases de una rápida apreciación de sus características aparentes, éstas son: Modales, edad, apariencia personal, desventajas físicas, años, experiencia y distancia de su hogar a la Compañía.

Esto quiere decir que, si un solicitante no reúne las características solicitadas, puede rechazarlo en forma rápida y cortés, sin hacerlo perder su tiempo, lo mismo que el nuestro.

Esta entrevista debe de ser simple y directa, si el candidato está claramente descalificado se le harán las siguientes preguntas:

- a) Nombre.
- b) Dirección.
- c) Número telefónico.
- d) Qué tipo de trabajo le interesa.
- e) Cómo supo de la vacante.
- f) Experiencia.

La cuarta pregunta nos proporcionará un método de reclutamiento como dato estadístico exclusivamente.

La quinta y sexta pregunta nos dará la pauta para despedir al

solicitante sin dar razones específicas del rechazo, diciendo que su experiencia no reúne los requisitos necesarios y que las tres primeras preguntas se archivarán para una oportunidad futura.

A esta entrevista próximamente lo llamaremos ELIMINACION VISUAL.

Si el candidato pasa la selección visual, aplicaremos el siguiente filtro que lo llamaremos DISPONIBILIDAD para trabajos periódicos permanentes, cuando menos una vez por mes (Informe mensual de Situación financiera), ya que se tendrán que elaborar dos o tres días mensuales después del horario normal.

Sin embargo, las normas no deben ser arbitrarias y caprichosas, deben ser concebidas desde el punto de vista del sentido común o estar basadas en evidencias estadísticas. Nos referiremos a ésta, pero por existir gran número de candidatos a nivel estudiante, que por el horario de la Compañía (horario continuo) presentan a solicitar empleo. Además de que por su giro, ésta requiere de personal con un mayor nivel académico.

2).- Solicitud de Empleo.-

La solicitud de empleo es el segundo punto dentro del proceso de selección en el cual, estamos depurando a los posibles candidatos para los vacantes disponibles.

La solicitud nos viene a ser de utilidad para conocer datos personales, educacionales, actividades desarrolladas en el periodo laboral.

datos económicos, historia laboral, enfermedades, sin la necesidad de tratar directamente con el aspirante. Este paso, como ya mencionamos anteriormente, es un filtro más dentro del proceso de selección de personal, ya que nos permitirá, de acuerdo a las respuestas dadas en la solicitud de los candidatos, la eliminación de los que no llenen los requisitos.

En la solicitud se pedirán respuestas abiertas o de selección forzada; en la de respuesta abierta, se plantean las preguntas sin poner restricciones en la forma de respuesta; en la de elección forzada, se indican de antemano las posibles respuestas.

Existe una gran variedad de formatos de solicitud, pero en la mayoría su contenido es el mismo. A continuación mostraremos algunos de éstos, así como el propuesto por nosotros.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
SOLICITUD DE EMPLEO

INSTRUCCIONES

- Sírvase llenar esta solicitud de su puño y letra
- Proporcione sus datos en forma clara completa y precisa
- Toda la información que se proporcione será tratada concialmente.
- El hecho de llenar esta solicitud no significa que la institución lo acepta como empleado, debe considerarse sólo como aspirante en concurso con otros solicitantes.
- El interesado debe abstenerse de acudir al depto. de personal para inquirir sobre el curso de su solicitud excepto con cita expresa, ya que se llamara al solicitante

SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA _____

RETRATO _____

PUESTO QUE SOLICITA _____

1.- DATOS PERSONALES

| | | | |
|---------------------|--------------------------|------------------|------------------|
| Nombre | Apellido Paterno | | Apellido Materno |
| Dirección | Calle y No. | Colonia | Zona Postal |
| Teléfono | (casa) | (Trabajo) | Sueldo Descado |
| Lugar de Nacimiento | Fecha | Edad | |
| Nacionalidad | Tiene Licencia de Manejo | No.Registro IMSS | Reg.Fed.de Caus. |
| | Si ___ No ___ | | |

| | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|-----------|--|
| Estado Civil | Personas que Dependen de Usted | | |
| ___ Soltero ___ Casado ___ Otro | ___ Hijos | ___ Otros | |

| | | | |
|----------------|----------------|---------------|----------|
| Vive Uq. Con | | | |
| ___ Sus Padres | ___ Su familia | ___ Parientes | ___ Solo |

2.- DATOS FAMILIARES

| | | |
|----------------------------|--------------------|-----------|
| Nombre | Ocupación | Domicilio |
| Padre | Indicar aun finado | |
| Madre | | |
| Esposa (o) | | |
| Nombre y Eddes de la Hijos | | |

3.- ESCOLARIDAD

| NOMBRE DE LA ESCUELA | DOMICILIO | FECHA | TITULO RECIBIDO |
|---------------------------|---------------|---------------|-----------------|
| PRIMARIA | _____ | _____ | _____ |
| SECUNDARIA | _____ | _____ | _____ |
| PREPARATORIA | _____ | _____ | _____ |
| COMERCIAL | _____ | _____ | _____ |
| PROFESIONAL | _____ | _____ | _____ |
| OTRAS | _____ | _____ | _____ |
| OTROS IDIOMAS | BIEN _____ | REGULAR _____ | MALO _____ |
| ESTUDIA USTED ACTUALMENTE | HORARIO _____ | | |

DOMICILIO

Calle y No. _____ Dirección Las Calles Laterales
 Colonia _____ Cto. e postal _____ Tel. Propio. _____ Tel. donde llaman _____
 Ciudad y Estado _____ Vive en casa propia _____ casa rentada _____
 La renta es de _____ Vive con _____ Domicilio anterior _____ durac. _____

DATOS PERSONALES

Lugar y fecha de nacimiento _____ Edad _____ Nacionalidad _____
 Religión _____ Estado Civil _____ No. Hijos _____ Crtilla _____ IMSS _____ RFC _____
 Si ha sido conducido a la oficina de policia explique el motivo _____
 Licencia de Manejo _____
 Estatura _____ Peso _____ Ha sido operado _____ Bajo que tratamiento medio ha estado _____

DATOS FAMILIARES (Marque x en si o no dependen de usted)

| Nombres | | dep. de ud. | fecha nac. | ocupación y dom. | inst. medica |
|---------|--|-------------|------------|------------------|--------------|
| Padre | | Si No | | | |
| Madre | | Si No | | | |
| Hijos | | Si No | | | |

Añote sus hermanos e hijos suyos, de mayor a menor (si tiene hijos con otra persona distinta de su esposa anótelo también marque x en si dependen o no de usted)
 Nombre Casado _____ Si No _____ Ocupación y domicilio _____

DATOS ECONOMICOS

| Préstamos | | Valor Total | |
|---------------------------|-----------|------------------|--|
| Adeudo e cred. | Con quien | Saldo Plazo | Tiene otro trabajo Ahorra mensualmente |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| Clase de seguro que posee | _____ | Valor del seguro | _____ |

| Ingresos por concepto de | & | Egresos por concepto de & |
|--------------------------|-------|---------------------------|
| _____ | _____ | habitación |
| _____ | _____ | alimentación |
| _____ | _____ | vestido |
| _____ | _____ | escolares |
| _____ | _____ | Deudas |
| _____ | _____ | otros |
| Total | _____ | Total |

ESCOLARIDAD

| <u>Estudios Realizados</u> | <u>Fechas</u> | <u>Nombre y domic. de la escuela</u> | <u>Obtuvo Certif.</u> |
|----------------------------|---------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Secundaria | _____ | _____ | _____ |
| Preparatoria | _____ | _____ | _____ |
| Profesional Carrera | _____ | _____ | _____ |
| Otro Carrera | _____ | _____ | _____ |
| Otro Carrera | _____ | _____ | _____ |

Estudia actualmente si ___ no ___ Horario ___ Institución ___
 Que ___ Domicilio _____

| <u>Cursos Especiales</u> | <u>Instit. que lo otorgó</u> | <u>Duración Año</u> |
|--------------------------|------------------------------|---------------------|
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |

Idioma que conoce _____ Habla ___ Lee ___ Escribe ___ Traduce ___ Domina ___
Idioma que conoce _____ Habla ___ Lee ___ Escribe ___ Traduce ___ Domina ___
 Máquinas y aparatos que puede manejar _____

HISTORIAL DE TRABAJO Emiece por el actual o último trabajo

| <u>Fecha</u> | <u>Nombre, dirección y</u> | <u>Sueldos</u> | <u>Puestos</u> | <u>Causas de</u> |
|--------------|-----------------------------|----------------|----------------------|-------------------|
| <u>D M A</u> | <u>y giro de la empresa</u> | | <u>desarrollados</u> | <u>separación</u> |
| Ingreso | | Inicial | _____ | |
| Solida | | Final | _____ | |
| Ingreso | | Inicial | _____ | |
| Final | | Final | _____ | |
| Ingreso | | Inicial | _____ | |
| Final | | Final | _____ | |
| Ingreso | | inicial | _____ | |
| Final | | Final | _____ | |

Reportes Favoritos y lugar donde los practica

Clases o cosas que pertenece o pasatiempos favoritos

RECOMENDACIONES (No anote familiares ni compañeros de trabajo)

FIRMA DEL SOLICITANTE

DATOS EXCLUSIVOS DEL DEPARTAMENTO DEL PERSONAL

| <u>Prescritud</u> | <u>Fecha</u> | <u>VoBo</u> | <u>Exámen Médico</u> | <u>VoBo</u> |
|-------------------|--------------|-------------|----------------------|-------------|
|-------------------|--------------|-------------|----------------------|-------------|

| | | | | |
|------------------|--------------|-------------|----------------------------|-------------|
| <u>Solicitud</u> | <u>Fecha</u> | <u>VoBo</u> | <u>Encuesta socio econ</u> | <u>VoBo</u> |
|------------------|--------------|-------------|----------------------------|-------------|

Fotografía

Instrucciones:

- Sírvasse llenar esta solicitud de su puño y letra.
- Proporcione sus datos en forma clara, completo y precisa.
- Toda la información que se proporcione será tratada confidencialmente.
- El hecho de llenar esta solicitud no significa que la Institución la acepta como empleado, debe considerarse sólo como aspirante en concurso con otros solicitantes.
- El interesado debe abstenerse de acudir al Departamento de Personal para inquirir sobre el curso de su solicitud excepto con cita expresa, ya que se llamará al solicitante en caso de aceptarse.
- Al entregar esta solicitud deberá adjuntar dos fotografías recientes tamaño credencial.
- En caso de que los datos asentados en esta solicitud se compruebe que son falseados, se rechazará automáticamente.

DATOS PERSONALES

Domicilio:

Calle _____ No. Exterior _____ Número interior _____

Colonia _____ Código Postal _____ Tel.: _____

Ciudad _____ Estado _____ Le llaman _____

Propio _____

Deja recado _____

Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____ Lugar de Nac. _____

Nacionalidad: _____ Reg. Fed. Caus.: _____

Estado Civil: _____ Afiliación IMSS _____

No. de Dependientes: _____ Listelos: _____

| Nombre: | Edad: | Parentesco | Domicilio |
|---------|-------|------------|-----------|
|---------|-------|------------|-----------|

¿Trabaja su cónyuge?: _____ Donde: _____

¿Ha padecido enfermedades crónicas?: _____ ¿Cuáles?: _____

DATOS ECONOMICOS:

Propiedades: _____ Valor de la Propiedad: _____

| Gastos mensuales por concepto de: | Ingresos: |
|-----------------------------------|-----------|
|-----------------------------------|-----------|

| | |
|-------------|---------------|
| Renta _____ | Sueldo: _____ |
|-------------|---------------|

| | |
|---------------------|--------------|
| Alimentación: _____ | Otros: _____ |
|---------------------|--------------|

Vestido: _____

Escolares: _____

Deudas: _____

Otros: _____

TOTAL: _____

REFERENCIAS PERSONALES: (No incluye parientes o jefes anteriores)

| Nombre: | Dirección y teléfono | Ocupación | Tiempo de Conocerlo |
|---------|----------------------|-----------|---------------------|
|---------|----------------------|-----------|---------------------|

| ESCOLARIDAD: | Nombre de la Escuela | Domicilio De: | Fechas A: Años | Títulos Recibidos |
|--------------|----------------------|---------------|----------------|-------------------|
|--------------|----------------------|---------------|----------------|-------------------|

Primaria: _____

Secundaria: _____

Preparatoria: _____

Comercial: _____

Profesional: _____

Otras: _____

¿Estudia usted actualmente? _____ Horario: _____

¿En qué escuela?(Nombre y dirección) _____

HISTORIAL DE TRABAJO:(Empiece por el actual o último trabajo)

| Fecha: | Nombre, Dirección, Giro | Sueldos | Actividades | Causas de Separación |
|--------|-------------------------|---------|-------------|----------------------|
|--------|-------------------------|---------|-------------|----------------------|

Mes ___ año ___ de la Empresa y Tel. _____ Desarrolladas Separación

| | |
|---------|---------|
| Ingreso | Inicial |
| | \$ |
| Salida: | Final |
| | \$ |

| | |
|---------|---------|
| Ingreso | Inicial |
| | \$ |
| Salida: | Final |
| | \$ |

| | |
|---------|---------|
| Ingreso | Inicial |
| | \$ |
| Salida: | Final |
| | \$ |

| | |
|---------|---------|
| Ingreso | Inicial |
| | \$ |
| Salida: | Final |
| | \$ |

DATOS GENERALES:

¿Tiene usted parientes en la empresa? _____ Nombre: _____

Tiene Ud. amistades conocidos en la empresa? _____ Nombre: _____

¿Cómo se enteró Usted del trabajo?: _____

Sueldo mensual que pretende \$ _____

¿Está usted dispuesto a trabajar fuera del horario normal? _____

¿En qué fecha podría empezar a trabajar? _____

DATOS EXCLUSIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

Proceso de selección

INGRESO

FECHA: _____ SUELDO: _____

PUESTO: _____ HORARIO: _____

DEPARTAMENTO: _____

3).- Aplicación de Exámenes.-

a).- Específicos.

b).- Psicométricos.

En este punto del proceso selectivo, encontramos que la aplicación de estos exámenes se harán a todos y cada uno de los niveles de la Compañía sin importar el puesto a desempeñar ya sea a nivel operativo Administrativo y el Directivo (en este último se hará en los casos excepcionales ya que, por lo general, estos puestos son ocupados por gente que será promovida).

Para cada uno de los niveles el examen se hará diferente, es decir cada uno de los niveles tendrá su batería de pruebas que será la que determine quien es el candidato a ocupar el puesto vacante.

Las baterías de exámenes constarán de un examen específico (de acuerdo al puesto) y un psicométrico.

a).- Específicos.

El examen de conocimientos específicos, tiene como objetivo el ver si el solicitante posee los conocimientos que le permitan desempeñar las actividades del puesto pretendido.

Este examen debe ser muestra del trabajo a desempeñar como por ejemplo, si se trata de una secretaria, se le aplicarán pruebas de ortografía, mecanografía y taquigrafía.

En la prueba de ortografía nos permitirá ver si la solicitante sabe escribir correctamente. para ello el exámen constará de cuarenta palabras y donde tendremos una escala para medir sus aptitudes.

PRUEBA DE ORTOGRAFIA

| | |
|----------------|---------------|
| aplicación | cobranza |
| exámen | proeza |
| versátil | exhuberante |
| consideración | sable |
| rescindir | trazar |
| arsénico | travieso |
| natación | continuo |
| gobierno | vehemencia |
| espeffica | yacimiento |
| imprescindible | coordinar |
| residuo | zona |
| solemnizar | explosión |
| incopacidad | costeabilidad |
| termómetro | participar |
| órdenes | receta |
| descendiente | sillería |
| elegido | gravamen |
| póliza | endulzar |
| grandiosidad | caudillo |
| inexplicable | reciente |

SE DICTAN AL CANDIDATO LAS 40 PALABRAS.

La escala para calificar este exámen es como sigue:

De 40 - 36 Muy bueno

35 - 32 Bueno

31 - 28 Regular

27 - 0 Malo

El aspirante que realice un exámen entre 40 y 32 palabras correctas, es un exámen aceptable.

En el exámen de Mecanografía veremos la velocidad que posee la aspirante así como los errores que tenga durante la transcripción de la carta, los cuales se descontarán de su calificación. Otro de los factores a considerar será la limpieza con la que realice su carta.

Un modelo de ésta será la siguiente:

"Una secretaria puede que disponga de las habilidades necesarias, y puede también que sea -- trabajadora, leal, -dedicada a sus tareas.

Pero todo eso no basta si es que ha de formar equipo con un ejecutivo. Necesita algo más -- de algo que los protega a los dos de los peligros cotidianos.

Cada día en la vida de una secretaria representa una serie de oportunidades de equivocarse.

Una palabra olvidada en una carta, un informe mal archivado, un nombre importante mal pronunciado, una orden mal entendida ...

Estos son los errores más comunes contra los que la secretaria ha de protegerse. Son errores rutinarios, errores que pueden ser evitados usando normalmente la inteligencia y la habilidad.

Pero hay otros errores posibles (mucho más graves y costosos que afectan al propio jefe). Son peligros ligados a sus deberes, de sus decisiones, a sus responsabilidades. Sin embargo, tienen que ser compartidos por la secretaria.

Muy frecuentemente, un error costoso no se debe a defecto grave de reflexión, a una pérdida momentánea de la memoria, a un "lapsus linguae". Se debe a una serie de pequeñeces, cada una demasiado trivial para ser etiquetada de error. Pero lo más probable es que el error habría podido ser evitado.

Entonces, ¿qué es ese "algo más" que una secretaria necesita para proteger a su jefe?. Quizás es una combinación de tacto, reflexión, alerta mental, incluso instinto. Quizás es algo más: "un talento especial para hacer todo bien la primera vez, de modo que no haya que revisar nunca".

La escala que emplearemos para poder calificar será la siguiente:

| | CALIFICACION | VELOCIDAD |
|------------|--------------|------------------------|
| 6 minutos | 10 | 4.5 líneas por minuto. |
| 7 minutos | 9 | 4.0 líneas por minuto. |
| 8 minutos | 8 | 3.5 líneas por minuto. |
| 9 minutos | 7 | 3.0 líneas por minuto. |
| 10 minutos | 6 | 2.5 líneas por minuto. |

Cada línea consta de diez palabras promedio, hasta dos errores, diez de calificación. Se descuenta 0.5 por cada error extra.

Finalmente se aplicará un exámen de taquigrafía con el fin de ver la habilidad que el aspirante tiene para tomar un dictado, el cual consistirá en una carta que contará con un poco más de ocho líneas. También se descontarán los errores de su calificación.

PRUEBA DE TAQUIGRAFIA

México, D.F.

SRES. SALVADOR ORDUNA SOTO Y
CARLOTA VILLEGAS DE ORDUNA,
Km. 2.5 Carretera Toluca-Zitácuaro
Toluca, México.

Muy señores nuestros:

En vista de que ha transcurrido bastante tiempo, desde la visita que nos hiciera el Lic. Gaspar Salcedo Fonseca, el 17 de marzo del presente año, sin que se nos haya proporcionado documentación alguna que nos permita cancelar las fianzas arriba citadas, nos vemos en la necesidad de insistir ante ustedes a fin de que nos cubran las primas devengadas por las mismas, las que han trascendido a la suma de _____ \$20,175.00 más \$3,026.25 del impuesto al valor agregado, total _____ \$43,376.25 que aparece a su cargo.

Sin más de momento y en espera de su remesa, nos despedimos muy cordialmente.

CENTRAL DE FIANZAS BCH, S.A.

Departamento de Cobranzas.

La escala para calificar es la siguiente:

| | CALIFICACION | VELOCIDAD |
|-------------|--------------|----------------------|
| 2.5 minutos | 10 | 8 líneas por minuto. |
| 3.0 minutos | 9 | 7 líneas por minuto. |
| 3.5 minutos | 8 | 6 líneas por minuto. |
| 3.0 minutos | 7 | 5 líneas por minuto. |
| 4.5 minutos | 6 | 4 líneas por minuto. |

Hasta dos errores, diez de calificación, se descuentan 0.5 por cada error extra.

Exámen específico para el Nivel Administrativo.-

Se elaborará un exámen que contenga una serie de preguntas que abarquen las actividades generales y más comunes del puesto.

b).- Psicométricos.-

Las pruebas psicológicas o test nos proporcionarán una útil demostración de la capacidad de un solicitante, contribuyendo con ello al proceso selectivo, ya que con este exámen podemos ver si el candidato posee la habilidad mental, la pericia, destreza y otras calificaciones referidas para el trabajo. Así ubicamos al candidato para continuar con el proceso o eliminarlo. Con esto, podemos economizar tanto el tiempo del solicitante como el del Departamento de Personal.

Existen diversos y variados exámenes psicológicos que pueden ser aplicados como por ejemplo el test de Raven, que consiste en el método de completamiento. Al candidato se le coloca en presencia de un dibujo mutilado y cuya parte omitida debe señalar.

Este examen se encuentra dividido en cinco series y siempre la ecánica a seguir será la misma, es decir en el dibujo superior siempre habrá un vacío que hay que resolver mediante una solución que se encuentra en la parte inferior la cual será elegida por el examinado. El puntaje oscilará entre 0 y 60. Este se estima de acuerdo con una escala de percentiles (P), es decir, según el rango que por su capacidad intelectual ocupa una persona dentro de un grupo de cien de edad semejante. Para determinar todo esto, existen medios o tópicos para las diversas edades.

Hay otro test que se conoce como "TEST DE DOMINOS", que es similar a las matrices progresivas de Raven. Su aplicación puede limitarse a treinta minutos. Este test está compuesto por un conjunto de fichas de dominó, que son presentadas al examinado en orden de dificultad creciente. En un cuadernillo de pruebas observará el conjunto de fichas y anotando sus respuestas en otra hoja.

Al igual que el examen de dominós, la prueba de "Inteligencia Beta", puede ser aplicada a los diferentes niveles de la compañía. Esta prueba se divide en seis test: 1)laberintos; 2)Dígitos; 3)Observación; 4)Partes; 5)Dibujos; 6)Atención.

El primero nos permitirá saber acerca de la capacidad visomotora del examinado; en el segundo test, sabremos del aprendizaje; en el tercero, veremos la atención y juicio práctico del examinado; en el cuarto test, conoceremos su organización y análisis; en el test de dibujos, sabremos de la atención y concentración del candidato y, por último, observaremos la discriminación.

La ventaja de esta prueba, es que se puede calificar parcialmente o en su totalidad, y ésto nos servirá para darnos cuenta en qué test tiene mayor puntuación y encausarlo al área donde pueda desarrollar más.

La forma de calificar la prueba de Inteligencia Beta, será en base a la tabla siguiente, en la cual encontramos dividida, de acuerdo a la puntuación obtenida en los diferentes test, la calificación y tiempo máximo de cada uno de ellos.

| TEST | TIEMPO | PUNTUACION |
|------|---------|------------|
| 1 | 1' 30'' | 0 - 10 |
| 2 | 2'' | 0 - 30 |
| 3 | 3'' | 0 - 20 |
| 4 | 4'' | 0 - 18 |
| 5 | 2' 30'' | 0 - 20 |
| 6 | 2'' | 0 - 25 |

TABLA I

| | TEST 1 | TEST 2 | TEST 3 | TEST 4 | TEST 5 | TEST 6 | | |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|--------|
| 0 | 0-1 | - | - | - | 0-1 | 0-2 | 0 | |
| 1 | 2 | 0-1 | - | - | 2 | 3-4 | 1 | Def. |
| 2 | | 2-3 | 0-1 | - | 3-4 | 5 | 2 | |
| 3 | 3 | 4-5 | 2 | 0 | 5 | 6-7 | 3 | Bojo |
| 4 | | 6-7 | 3 | 1-2 | 6 | 8 | 4 | |
| 5 | 4 | 8-9 | 4-5 | 3 | 7-8 | 9-10 | 5 | |
| 6 | 5 | 10-11 | 6 | 4-5 | 9 | 11 | 6 | I.T.M. |
| 7 | | 12-13 | 7 | 6 | 10 | 12-13 | 7 | |
| 8 | 6 | 14-15 | 8-9 | 7 | 11 | 14 | 8 | |
| 9 | | 16-17 | 10 | 8-9 | 12-13 | 15-16 | 9 | T.M. |
| 10 | 7 | 18-20 | 11 | 10 | 14 | 17-18 | 10 | |
| 11 | | 21-22 | 12-13 | 11-12 | 15 | 19 | 11 | |
| 12 | 8 | 23-24 | 14 | 13 | 16 | 20-21 | 12 | S.T.M. |
| 13 | 9 | 25-26 | 15-16 | 14-15 | 17-18 | 22 | 13 | |
| 14 | | 27-28 | 17 | 16 | 19 | 23-24 | 14 | |
| 15 | 10 | 29-30 | 18 | 17 | 20 | 25 | 15 | Sup. |
| 16 | | | 19-20 | 18 | | | 16 | |

TABLE II

| | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|---|
| 6 | 28 | 24 | 32 | 41 | 47 | 54 | 59 | 65 | 69 | 6 |
| 7 | 29 | 25 | 33 | 42 | 48 | 54 | 59 | 65 | 69 | 7 |
| 8 | 30 | 27 | 34 | 43 | 49 | 54 | 59 | 65 | 69 | 8 |
| 9 | 31 | 28 | 36 | 44 | 50 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 10 | 33 | 29 | 37 | 45 | 52 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 11 | 34 | 30 | 38 | 46 | 53 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 12 | 35 | 32 | 39 | 47 | 54 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 13 | 36 | 33 | 40 | 48 | 54 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 14 | 38 | 34 | 41 | 49 | 56 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 15 | 39 | 35 | 42 | 50 | 57 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 16 | 40 | 37 | 44 | 52 | 57 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 17 | 41 | 38 | 45 | 53 | 58 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 18 | 42 | 39 | 46 | 54 | 60 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 19 | 44 | 40 | 47 | 55 | 61 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 20 | 45 | 42 | 48 | 56 | 61 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 21 | 46 | 43 | 49 | 57 | 62 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 22 | 47 | 44 | 51 | 58 | 64 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 23 | 48 | 45 | 52 | 59 | 64 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 24 | 50 | 46 | 53 | 60 | 65 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 25 | 51 | 48 | 54 | 61 | 66 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 26 | 52 | 49 | 55 | 62 | 68 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 27 | 53 | 50 | 56 | 63 | 68 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 28 | 55 | 52 | 57 | 64 | 69 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 29 | 56 | 53 | 59 | 65 | 70 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 30 | 57 | 54 | 60 | 66 | 71 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 31 | 58 | 55 | 61 | 67 | 72 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 32 | 60 | 57 | 62 | 68 | 74 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 33 | 61 | 58 | 63 | 69 | 75 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 34 | 62 | 59 | 64 | 70 | 75 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 35 | 63 | 60 | 65 | 72 | 76 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 36 | 64 | 61 | 67 | 73 | 78 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 37 | 66 | 63 | 68 | 74 | 78 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 38 | 67 | 64 | 69 | 75 | 79 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 39 | 68 | 65 | 70 | 76 | 80 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 40 | 69 | 66 | 71 | 77 | 81 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 41 | 71 | 68 | 72 | 78 | 82 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 42 | 72 | 69 | 74 | 79 | 83 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 43 | 73 | 70 | 75 | 80 | 84 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 44 | 74 | 72 | 76 | 81 | 85 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 45 | 76 | 73 | 77 | 82 | 86 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 46 | 77 | 74 | 78 | 83 | 87 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 47 | 78 | 75 | 79 | 84 | 88 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 48 | 79 | 76 | 80 | 85 | 89 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 49 | 80 | 78 | 82 | 86 | 90 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 50 | 82 | 89 | 83 | 87 | 91* | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |

TABLA II (Continuación)

| | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|---|
| 6 | 28 | 24 | 32 | 41 | 47 | 54 | 59 | 65 | 69 | 6 |
| 7 | 29 | 25 | 33 | 42 | 48 | 54 | 59 | 65 | 69 | 7 |
| 8 | 30 | 27 | 34 | 43 | 49 | 54 | 59 | 65 | 69 | 8 |
| 9 | 31 | 28 | 36 | 44 | 50 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 10 | 33 | 29 | 37 | 45 | 52 | 54 | 59 | 66 | 69 | 9 |
| 11 | 34 | 30 | 38 | 46 | 53 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 12 | 35 | 32 | 39 | 47 | 54 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 13 | 36 | 33 | 40 | 48 | 54 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 14 | 38 | 34 | 41 | 49 | 56 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 15 | 39 | 35 | 42 | 50 | 57 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 16 | 40 | 37 | 44 | 52 | 57 | 54 | 59 | 66 | 69 | 9 |
| 17 | 41 | 38 | 45 | 53 | 58 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 18 | 42 | 39 | 46 | 54 | 60 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 19 | 44 | 40 | 47 | 55 | 61 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 20 | 45 | 42 | 48 | 56 | 61 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 21 | 46 | 43 | 49 | 57 | 62 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 22 | 47 | 44 | 51 | 58 | 64 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 23 | 48 | 45 | 52 | 59 | 64 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 24 | 50 | 46 | 53 | 60 | 65 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 25 | 51 | 48 | 54 | 61 | 66 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 26 | 52 | 49 | 55 | 62 | 68 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 27 | 53 | 50 | 56 | 63 | 68 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 28 | 55 | 52 | 57 | 64 | 69 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 29 | 56 | 53 | 59 | 65 | 70 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 30 | 57 | 54 | 60 | 66 | 71 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 31 | 58 | 55 | 61 | 67 | 72 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 32 | 60 | 57 | 62 | 68 | 74 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 33 | 61 | 58 | 63 | 69 | 75 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 34 | 62 | 59 | 64 | 70 | 75 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 35 | 63 | 60 | 65 | 72 | 76 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 36 | 64 | 61 | 67 | 73 | 78 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 37 | 66 | 63 | 68 | 74 | 78 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 38 | 67 | 64 | 69 | 75 | 79 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 39 | 68 | 65 | 70 | 76 | 80 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 40 | 69 | 66 | 71 | 77 | 81 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 41 | 71 | 68 | 72 | 78 | 82 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 42 | 72 | 69 | 74 | 79 | 83 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 43 | 73 | 70 | 75 | 80 | 84 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 44 | 74 | 72 | 76 | 81 | 85 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 45 | 76 | 73 | 77 | 82 | 86 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 46 | 77 | 74 | 78 | 83 | 87 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 47 | 78 | 75 | 79 | 84 | 88 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 48 | 79 | 76 | 80 | 85 | 89 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 49 | 80 | 78 | 82 | 86 | 90 | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |
| 50 | 82 | 89 | 83 | 87 | 91* | 54 | 59 | 65 | 69 | 9 |

TABLA III

COEFICIENTE INTELECTUAL

| | |
|-----------------|---------------------------|
| 128 En adelante | Muy superior |
| 120 - 128 | Superior |
| 110 - 119 | Superior al Término Medio |
| 90 - 108 | Término Medio |
| 80 - 89 | Inferior al Término Medio |
| 71 - 79 | Inferior |
| 70 - Y Menos | Deficiente |

En la Tabla I se tiene el puntaje de los seis Test y al cual al hacer la sumatoria de éstos, nos dará un total. Este total lo llevamos a consultar con la Tabla II y conociendo la edad del aspirante podemos determinar el RANGO.

Obteniendo el RANGO, consultaremos la Tabla III que será quien nos determine el COEFICIENTE INTELECTUAL.

A continuación mostraremos la prueba de inteligencia Beta:

**PRUEBA DE INTELIGENCIA
BETA**

| | | |
|-----|-------|-----|
| DIA | MESES | AÑO |
|-----|-------|-----|

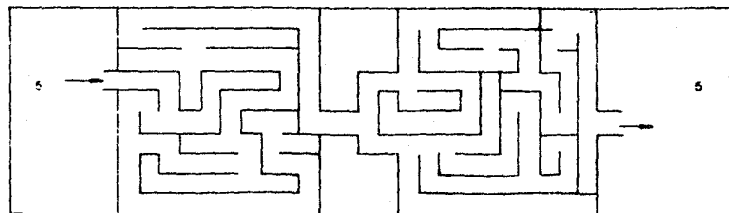
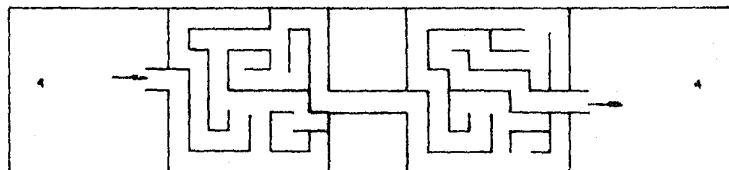
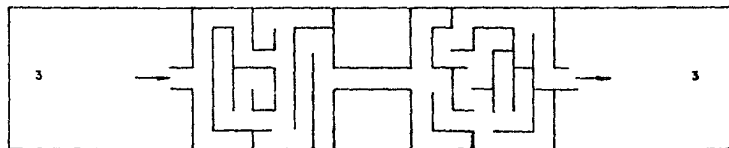
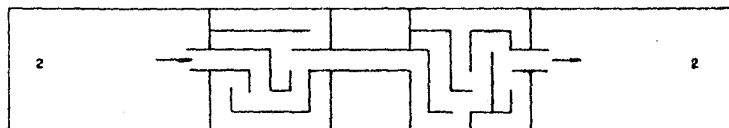
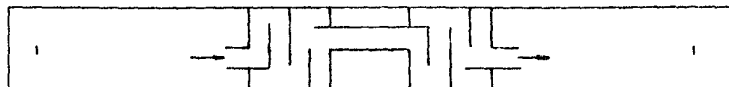
| | |
|---------|-------|
| NOMBRE: | EDAD: |
|---------|-------|

| |
|--------------|
| ESCOLARIDAD: |
|--------------|

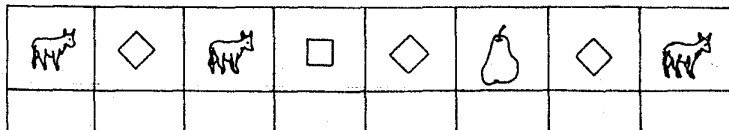
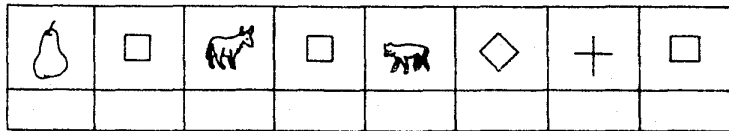
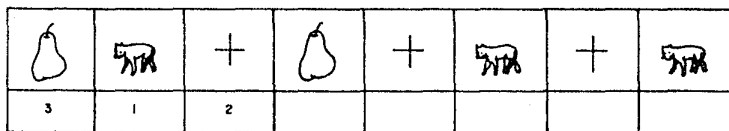
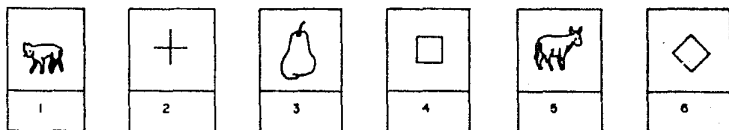
NO PASE LAS HOJAS HASTA QUE RECIBA INDICACIONES
TRABAJE LO MAS RAPIDO QUE PUEDA

| | | |
|-------|--|--------|
| T-1 | | |
| T-2 | | |
| T-3 | | |
| T-4 | | |
| T-5 | | |
| T-6 | | |
| TOTAL | | C.L. |
| | | RANGO: |

SIGA LAS INSTRUCCIONES DEL EJEMPLO
LISTO ¡COMIENCE!

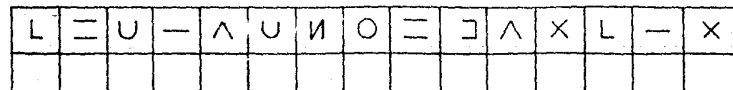
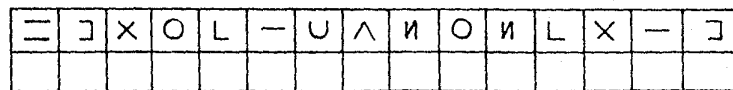
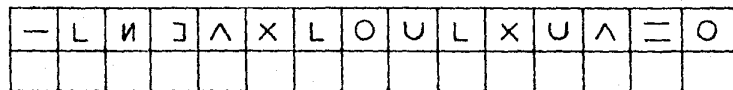
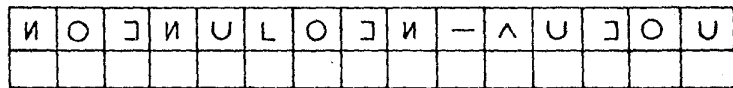
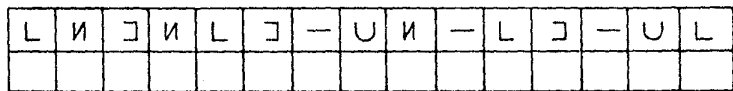
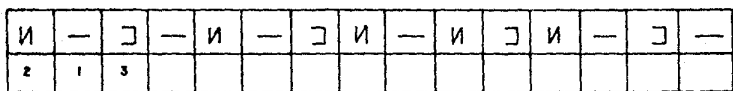
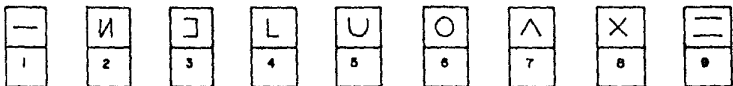


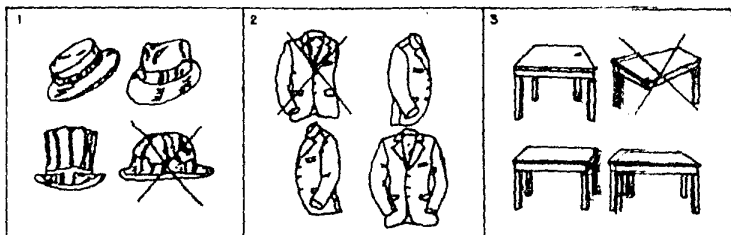
OBSERVE LOS 6 CUADRADOS; EN CADA CUADRO HAY UN DIBUJO Y DEBAJO DE CADA DIBUJO, UN NÚMERO. INDIQUE DEBAJO DE CADA DIBUJO EL NÚMERO QUE LE CORRESPONDE EN EL EJEMPLO



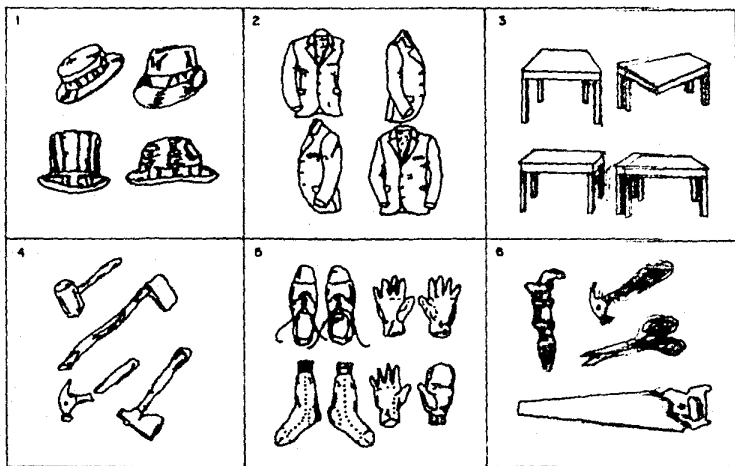
ANOTE DEBAJO DE CADA SIMBOLO EL NUMERO QUE CORRESPONDE EN EL MODELO.

LISTO ¡COMIENCE!

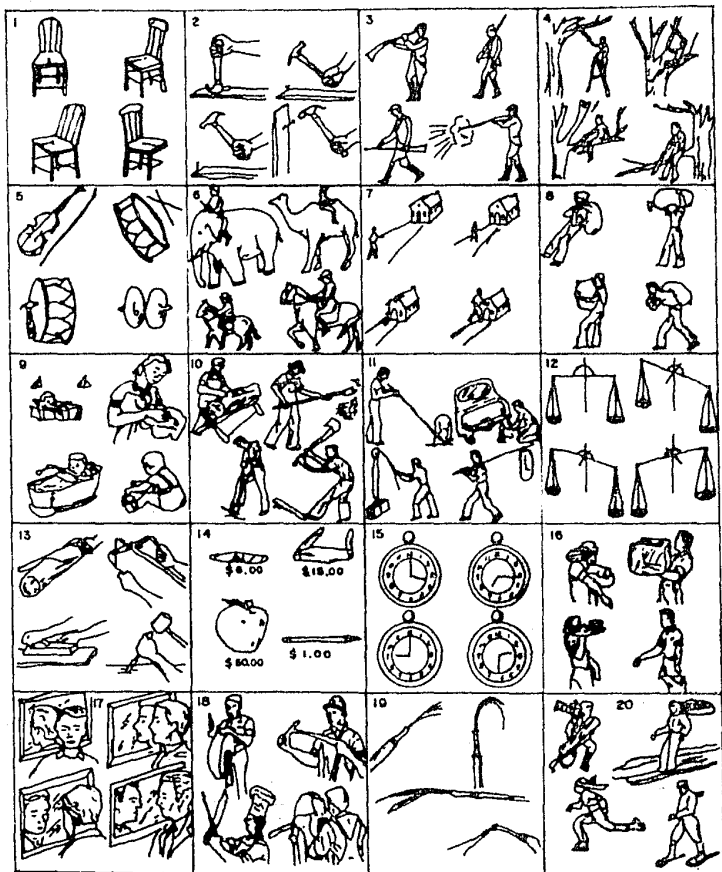




TACHE CON UNA X LA FIGURA INCORRECTA EN CADA CUADRO.

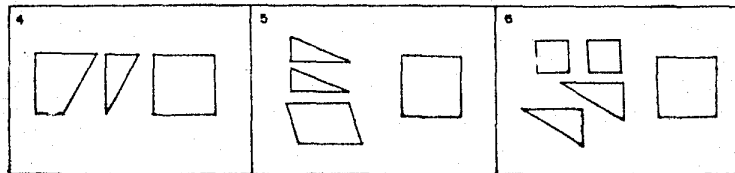
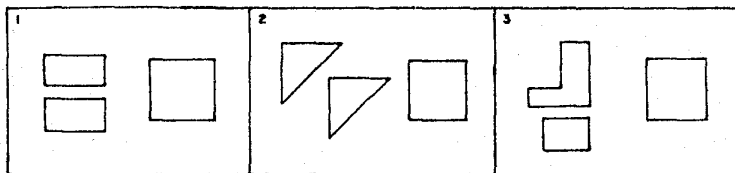
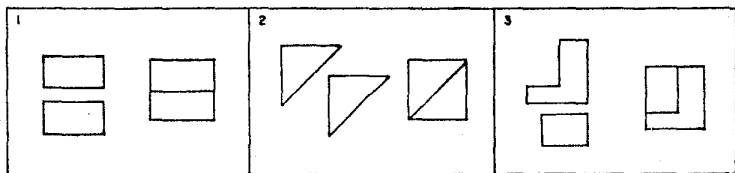


SIGA LAS INSTRUCCIONES DEL EJEMPLO
LISTO ¡COMIENCE!

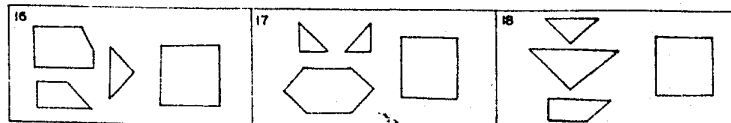
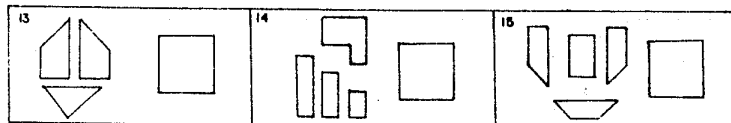
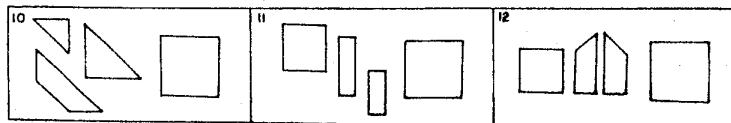
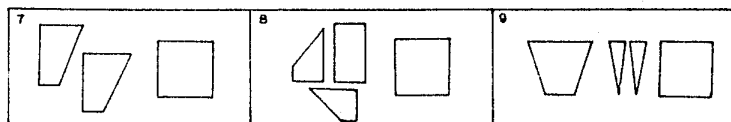
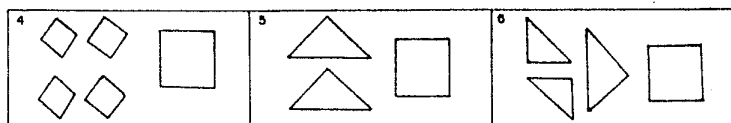
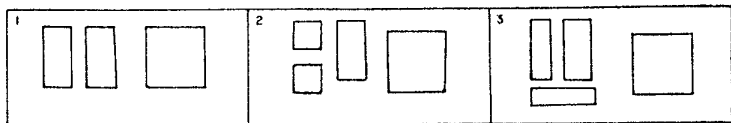


EJERCICIO 4
EJEMPLO

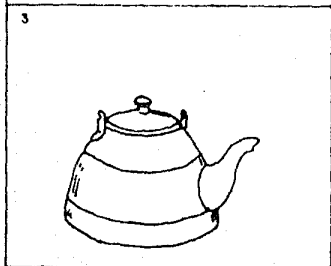
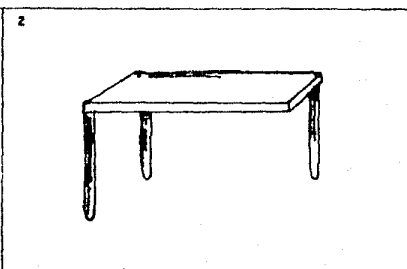
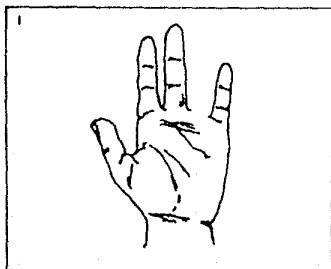
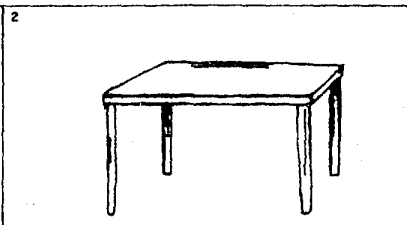
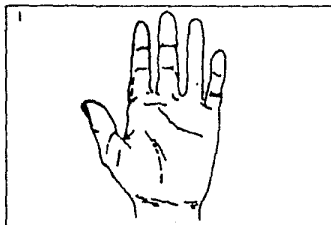
DIBUJE DENTRO DE CADA CUADRO DE LA DERECHA, COMO COLOCARIA
LAS PIEZAS QUE ESTAN A LA IZQUIERDA PARA QUE QUEPAN EXACTAMENTE



APLIQUE EN ESTA LAMINA. LAS INSTRUCCIONES DEL EJEMPLO
LISTO! COMIENCE!

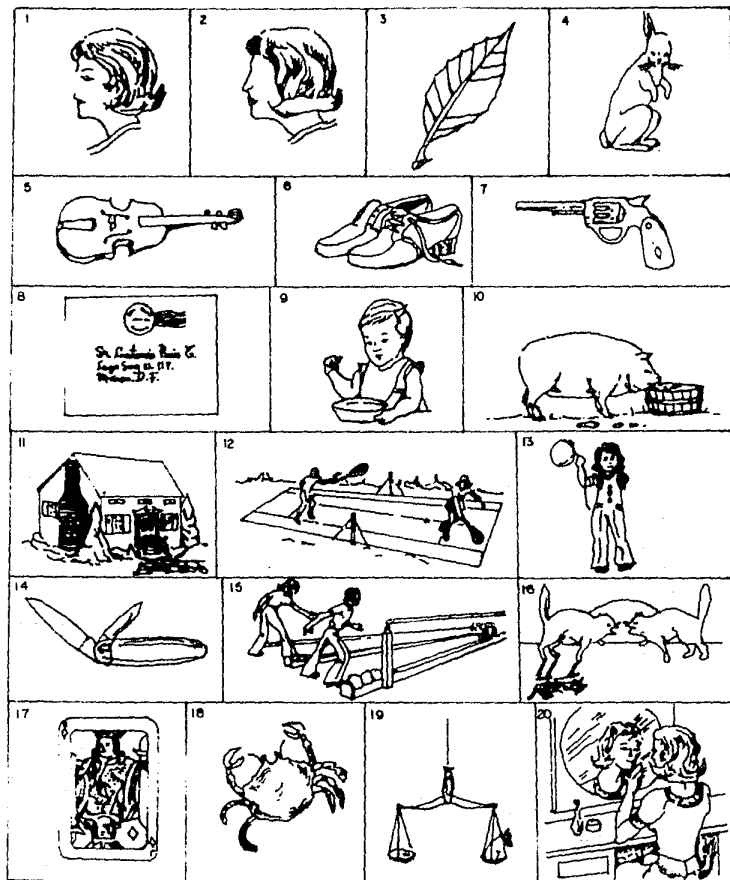


OBSERVE USTED QUE EN LOS CUADROS QUE ESTAN ABAJO HACE FALTA UNA DE LAS PARTES EN EL EJEMPLO 1 Y 2 ESTAN DIBUJADAS. HAGA USTED LO MISMO CON LAS SIGUIENTES FIGURAS. TRABAJE RAPIDO.

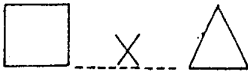





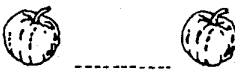


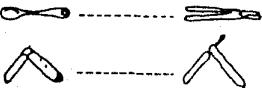

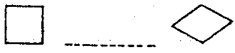

SIGA LAS INSTRUCCIONES DEL EJEMPLO

LISTO ¡COMIENCE!











































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

| | |
|--|---|
|   |  <p>1 X 3</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
|      |  <p>1 _____ 3</p>   <p>600 _____ 690</p> <p>68049 _____ 680849</p> |
|--|---|

SIGA LAS INSTRUCCIONES DEL EJEMPLO
LISTO ¡COMIENCE!

| | | | | | |
|---|-------|---|---|-------|---|
|  | ----- |  |  | ----- |  |
|  | ----- |  |  | ----- |  |
|  | ----- |  | 3281 | ----- | 3281 |
|  | ----- |  | 55190 | ----- | 55102 |
|  | ----- |  | 482991 | ----- | 482991 |
|  | ----- |  | 1024388 | ----- | 1024388 |
|  | ----- |  | 5902304 | ----- | 59012334 |
|  | ----- |  | 348172902 | ----- | 348172902 |
|  | ----- |  | 651027504 | ----- | 631027504 |
|  | ----- |  | 249901354 | ----- | 249901354 |
|  | ----- |  | 2201050310 | ----- | 2201050310 |
|  | ----- |  | 2911038227 | ----- | 2911038227 |
|  | ----- |  | 38377752 | ----- | 313377752 |
|  | ----- |  | 1012930567 | ----- | 102930567 |
|  | ----- |  | 7166220988 | ----- | 716220988 |
|  | ----- |  | 8177828449 | ----- | 8177828449 |
|  | ----- |  | 468672663 | ----- | 468672663 |
|  | ----- |  | 9104829003 | ----- | 9184529008 |
| | | | 3484687120 | ----- | 3484687120 |
| | | | 8508172596 | ----- | 8508172596 |
| | | | 3220188871 | ----- | 3120188871 |
| | | | 7011846879 | ----- | 7011846879 |
| | | | 2663723164 | ----- | 2655723204 |
| | | | 8819002341 | ----- | 8819002341 |
| | | | 6871018034 | ----- | 6871018034 |
| | | | 38779782514 | ----- | 38779782514 |
| | | | 3900820867 | ----- | 3900820867 |
| | | | 75068100398 | ----- | 75068100398 |
| | | | 41181000728 | ----- | 41181000728 |
| | | | 8043920817 | ----- | 8043920817 |

4).- Investigación

En este punto del proceso de selección, la mayoría de los solicitantes ya debieron de haber sido rechazados antes de este punto. Esto quiere decir que los aspirantes restantes tienen la oportunidad de seguirseles considerando candidatos.

Es por lo tanto el momento de confirmar la información proporcionada por los aspirantes como son: experiencias en trabajos anteriores, nivel socio-económico, escolaridad, etc.

Esta información será utilizada como complemento de los datos que el solicitante proporcionó y que ayudarán a determinar lo que en realidad puede hacer.

Hasta este punto la única información obtenida, era la de su solicitud y de la entrevista inicial. Para estar seguros de que esta información no esta alterada tendremos que certificar en sus trabajos anteriores así como su medio ambiente donde se desenvuelve.

Existen diferentes formas de obtener información de los candidatos como pueden ser:

- Cartas de recomendación.
- Referencias personales.
- Investigación con patrones.

- Cartas de Recomendación:

Esta es la más antigua y tradicional que existe y lo único que nos muestra es la fecha que laboró, por lo que no es fiable, ya que ningún aspirante presentará una que no le sea favorable, aparte de que pudo ser redactada por el propio candidato al haber sustraído papel membretado de la empresa en que trabajó.

- Referencias Personales:

Como son proporcionadas por el solicitante, raramente contribuyen con alguna información confiable ó significativa, ya que generalmente las referencias son de amigos y éstos no proporcionarían datos desfavorables del candidato. Estas solamente se utilizarán sólo cuando el candidato no tenga historia laboral, por lo tanto nos daremos cuenta con qué tipo de personas está relacionado, así como el trabajo de los mismos.

- Investigación con Patrones:

Generalmente la mejor fuente de información acerca de un solicitante son sus patrones anteriores. Ellos saben mejor que nadie cómo han desarrollado su trabajo, lo han observado en acción, lo han visto bajo presión. Algunos veces conocen sus debilidades (si bebe, si falta con frecuencia, si está endeudado, etc.). Al contrario de sus familiares y conocidos, no tienen porque retener información desfavorable, se puede dar que algún patrón al hacerle preguntas del solicitante todo lo que diga sea desfavorable y aquí es donde habría que cotejar con otros patrones.

Para poder llevar a cabo esta investigación se deberá contratar los servicios de una empresa especializada en éste campo.

5).- Entrevista Profunda:

La entrevista profunda permite predicciones más exactas de lo que hará cada candidato. Al mismo tiempo amplifica y redondea información disponible. El resultado de ésta será satisfactoria siempre y cuando se le dé al entrevistado confianza para que pueda hablar libre y claramente. Para ello, hay que tener presente los siguientes aspectos:

PREPARAR LA ENTREVISTA

Esta puede ser planificada de antemano, ya que se cuenta con resultados de los exámenes, así como un cotejo de su solicitud con la investigación y en donde exista alguna discrepancia se tratará de profundizar más en ese punto.

PREPARAR EL ESCENARIO PARA LA ENTREVISTA

De preferencia una oficina privada, si no se cuenta con teléfonos será mejor, ya que cualquier interrupción distrae al candidato y rompe el contacto entre el entrevistado y el entrevistador.

PROPICIAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA

Esta confianza se logra cuando el entrevistador empieza tocando temas

o relacionados con el motivo de la reunión. Conforme se va creando el ambiente de confianza, se le explicará al candidato a grandes rasgos, la ventaja para él y para la empresa estar seguros de que se selecciona a la persona indicada.

Posteriormente el entrevistador le describirá el puesto (deberes, responsabilidades, futuro, sueldos, etc.). Esta descripción debe ser exacta, tanto en alcance como en detalle, aquí el entrevistador tratará de ayudar realmente al entrevistado a encontrar el trabajo que le es adecuado.

Aquí es donde el candidato realmente expone libremente sus metas, problemas y antecedentes, y que si el trabajo es poco atractivo él pueda retirarse libremente.

CUBRIR TODAS LAS AREAS DE ANTECEDENTES.

- 1) Historia Laboral.
- 2) Educación (cursos de capacitación o especiales).
- 3) Antecedentes Familiares.
- 4) Su posición financiera.
- 5) Su situación social.
- 6) Estado físico.

En este punto, la relación establecida con el candidato ya debe ser de mutua confianza y el entrevistador puede comenzar a andar en los puntos del tres en adelante.

HACER USO DE CADA PREGUNTA

Por lo general gran parte de la entrevista profunda son respuestas obtenidas con anterioridad en la solicitud del candidato, pero esto no quiere decir que se tengan que desechar, ya que durante la entrevista el candidato puede ondar en sus respuestas y así el entrevistador podrá formarse un juicio del carácter, aspiraciones, alcances, habilidades, madurez, etc.

En algunas ocasiones, el candidato dirá que las preguntas que se le están formulando ya fueron contestadas en la solicitud, pero se le dirá que se requiere obtener respuestas más detalladas.

HACER PREGUNTAS PERSONALES EN FORMA NATURAL

Para hacer un juicio de la personalidad de un candidato, es necesario conocer algo de su vida personal, como puede ser: su salud, situación económica, su medio social, hábitos, etc.

DEJAR HABLAR AL CANDIDATO

El entrevistador debe ser lo suficientemente hábil para dirigir la entrevista y dejar que se exprese el entrevistado y así obtener muchas veces respuestas que no han sido formuladas.

DAR TIEMPO SUFICIENTE A LA ENTREVISTA

No hay que apresurar al candidato a una respuesta inmediata a cada pregunta, ya que generalmente está bajo presión.

USAR UNA FORMA DE CONVERSACION

El entrevistador no debe de cometer el error de leer las preguntas previamente planeadas, ya que éstas son solamente una guía y debe emplear sus propias palabras para plantearlos a manera de conversación.

EVITAR PREGUNTAS CERRADAS

Las preguntas formuladas deberán ser abiertas, ya que con ello logrará que el entrevistado no se limite a un simple sí ó no.

EVITAR JUICIOS

Independientemente de las respuestas del candidato, el entrevistador debe evitar críticas y consejos, ya que podría desanimar ó reprimir las preguntas del entrevistado.

REGISTRAR RESPUESTAS DURANTE LA ENTREVISTA

Tomar nota de toda la información proporcionada por el entrevistado, ya que ningún entrevistador puede recordar cada detalle de lo hablado en la entrevista. Tal registro permite evaluar al entrevistado debiendo ser breve y conciso.

MANEJAR LA RESISTENCIA DEL SOLICITANTE

El entrevistador nunca debe presionar a la contestación de una pregunta, ya que el entrevistado quiere ocultar o le es penoso responder, por lo cual se debe dejar para más adelante y si aún así no se obtiene respuesta, se le dirá que ésta se le hace a todos los candidatos, por formar parte de la entrevista.

CONCLUSION DE LA ENTREVISTA

Cuando el entrevistador tiene la certeza de que el candidato no está capacitado para ocupar el puesto, puede y debe concluir la entrevista en cualquier punto de los antes listados diciendo que sus calificaciones no alcanzaron la puntuación necesaria, pero que su solicitud quedará dentro de los candidatos para futuras vacantes.

6.- Evaluación del Candidato:

En este punto del proceso de selección se evaluará al candidato comparando cada uno de los anteriores pasos con los requerimientos del trabajo, para así poder tomar una decisión a la hora de la contratación.

De acuerdo a la evaluación, el entrevistador cuenta con una base para determinar lo que "puede hacer" y lo que "hará" el solicitante.

EVALUAR LOS FACTORES "PUEDE HACER"

- | | |
|-------------------|---|
| | - Educación. |
| 1) Calificaciones | - Experiencia Laboral. |
| Técnicas | - Otros conocimientos independientes. al puesto solicitado. |
| | - Comprobación de estudios. |
| | - Exámenes relativos al puesto. |
| 2) Habilidades y | - Información adicional durante la |
| Aptitudes | entrevista. |
| | - Destreza ó habilidad manual. |
| 3) Habilidad | - Exámenes Psicométricos. |
| Mental | - Apreciaciones o supuestos del entrevistador arrojados en la entrevista profunda y que se comparará con el examen médico. |

EVALUACION DE LOS FACTORES "HARA"

En esta evaluación interviene el criterio del entrevistador de acuerdo al proceso selectivo que ha desarrollado el aspirante hasta llegar a este punto. El entrevistador se preguntará para sí:

1) ¿Puede "hacer" el solicitante hacer el trabajo?. Esto se responde en base a lo siguiente:

¿Hasta qué punto se ajusta su destreza, antecedentes, técnicas e inteligencia a los requerimientos del trabajo?

¿El hecho de que el solicitante tenga una habilidad mental superior lo ayudará en este empleo?

¿Es adecuada la experiencia anterior?

2) ¿"Hará" el trabajo?:

En algunos puestos ejecutivos o de supervisión por ejemplo, se requiere una capacidad para dirigir, lo que a diferencia de otros puestos como el de un auxiliar, es hasta cierto punto no necesaria esta capacidad.

El entrevistador siempre tratará de definir el carácter del entrevistado, viendo si es sociable, entrovertido, apático, voluble, etc. Con ésto, queremos decir si el carácter es compatible con el puesto a ocupar. La manera de poder tener concentrada la evaluación de los aspirantes es por medio de un formato que se muestra a continuación:

PONDERACION Y EVALUACION DEL CANDIDATO

Nombre del solicitante _____ Fecha _____
 Puesto solicitado _____ Area _____

Marque cada factor:
 Superior a lo requerido Justo lo requerido Marginal Inaceptable

Aspectos visibles (puede hacer)

- Apariencia, modales
- Disponibilidad
- Escolaridad
- Experiencia en el puesto
- Condiciones físicas, salud
- Evaluación de exámenes
- Investigación

| Rasgos de carácter (Hábitos básicos) | Mucho | Algo | Poco | Nada |
|--------------------------------------|-------|------|------|------|
|--------------------------------------|-------|------|------|------|

- Estabilidad (permanece en el mismo trabajo)
- Deseos de trabajar
- Perseverancia (termina lo que comienza)
- Capacidad para llevarse bien con otros
- Lealtad, identificación con el empleador
- Confianza en sí mismo, toma decisiones propias
- Liderazgo

Motivaciones de trabajo (no satisfechas fuera del mismo)

- Necesidad de ingresos, o deseos de dinero
- Necesidad de seguridad
- Necesidad de prestigio
- Necesidad de poder
- Necesidad de sobresalir (competencia)
- Necesidad de perfeccionarse
- Necesidad de servir
- Nivel básico de energía (vigor, iniciativa, empuje, entusiasmo)

Importante: No sume o promedie estos factores al hacer la evaluación global. Compare las calificaciones del solicitante con los requerimientos del puesto para el cual el aspirante está siendo considerado y tome en cuenta la importancia de cada una de aquellas que no concuerden.

Aspectos favorables para este puesto _____

Aspectos en contra para este puesto _____

Evaluación global:

1 2 3 4

Recomienda emplear:

si no

Evaluado por:

7) Exámen Médico.-

El exámen médico como último paso del proceso selectivo, viene a ser el que llene el requisito legal, en el que se dice, que todo trabajador debe ser examinado físicamente.

Además, este exámen nos es útil, por ser el que nos indique la salud del candidato, así como sus defectos orgánicos o funcionales. Este será aplicado por un médico que la misma compañía asigne.

Podemos decir entonces que el exámen médico es un dictámen del estado de salud del aspirante, para poder tener la certeza de que se va a emplear a una persona en buenas condiciones, evitando con ello la contratación de personal enfermo.

Lo recomendable es no limitarse a una sola exploración física en el momento de la contratación. Lo ideal sería que la empresa tuviera el hábito de someter a sus empleados a exámenes médicos periódicos, con el fin de establecer un régimen de medicina preventiva y así evitar que el personal sea incapacitado con frecuencia.

Con esto, el beneficio, sería tanto de la empresa como del empleado, porque al beneficiarse éste por ende habrá productividad en la empresa.

El motivo de que el exámen médico se haga al final, es porque además de que es útil para tomar la decisión de la contratación, debe ser lo más completo posible y en esa forma resulta costoso, por lo que este exámen

debe aplicarse al candidato que tenga la gran probabilidad de quedarse.

Este exámen como último paso en el proceso selectivo podrá rechazar o aceptar al aspirante; aceptar si está en óptimas condiciones de salud y rechazarlo en caso contrario, aun habiendo pasado todos los demás exámenes del proceso.

III.- CONCLUSIONES

El poder proponer técnicas de Reclutamiento y Selección, que vengan a ser el primer paso para la formación de lineamientos que siga el Departamento de Personal, fue el propósito primero, de ahí el interés de realizar un trabajo enfocado a esta área.

Este vendrá a ser el inicio de algo que en el futuro conforme un departamento en forma, un departamento que tenga un sistema que esté de acorde con el crecimiento de la empresa y que sea el que satisfaga las necesidades de personal, abasteciendo los elementos confiables, para poder aspirar a tener un buen desarrollo productivo.

Para ello, es necesario contar con un plan de Reclutamiento y Selección, en forma permanente dejando en el olvido el método de reclutar gente al vapor, lo que traía consigo las malas contrataciones.

El contar con un Proceso Selectivo, que venga a solucionar el problema de no hacer contrataciones en forma empírica, viene a ser un gran paso dentro de la Institución de Crédito.

IX.- BIBLIOGRAFIA

- 1.- "Administración de Personal".- Chruden Herbert J. y Sherman Arthur W. Ed. CEC. S.A. México.
- 2.- "Administración de Recursos Humanos". Arias Galicia, Fdo., México, Trillas 1976.
- 3.- "Manejo de Personal y Relaciones Industriales".- Yoder, Cale. Ed. C.E.C.S.A. México.
- 4.- "Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal" Orozco, Jorge E.- México, COPARMEK, 1980.
- 5.- "Técnicas de Administración de Recursos Humanos".- Texto Programado.- IPN.- Francisco Sánchez B.
- 6.- "Principios de Administración".- Terry, George.- Ed C.E.C.S.A. México 1971.
- 7.- "Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal".- Rivera Soler, Ricardo.- Limusa Wiley, México 1973.
- 8.- "Orígenes y Perspectivas de la Administración".- Ríos Szalay y Paniagua A.- Edición de Autores.

- 9.- "El Proceso Administrativo".- Arena Fernández, José A. Herrero
Hermanos Sucesores Editores, México 1974.
- 10.- "Lecturas de Administración".- Vol. 2 Ríos Szalay, Adalberto y
Otros.- Publicaciones para fines decentes.- UNAM.
- 11.- "Selección y Administración de Personal".- Dumstts, Marvin D. Ed.
C.E.C.S.A.
- 12.- "Reclutamiento y Selección de Personal".- Hawk, Roger H.- Ed. Técnica.
S.A.
- 13.- "Cómo Seleccionar Nuestro Personal".- Blanco, Cohen C. Ed. Index -
Madrid.
- 14.- "Administración de Personal".- Mc Fardland, Dalton E.- Fondo de
Cultura Económica.
- 15.- "Personal".- (Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal, Vol.
2) Zerilli, A. (T. Italiano, San Juan Gregorio).
Deusto Ediciones
Barraincua, 14 - Bilbao.
- 16.- "La Psicología Social en la Industria".- Brown, J.A.C.-Fondo de
Cultura Económica, México, 1973.

- 17.- "Introducción a la Psicología.- Wolff, Werner.- Fondo de Cultura Económica, México, 1974.
- 18.- "Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales".- Pardini, Felipe, Ed. Siglo XXI, México, 1983.
- 19.- "El Diseño de la Investigación.- Gómez Jara Francisco y Pérez Ramírez, Nicolás.- Distribuciones Fontamora, S.A.- Ediciones Nueva Sociología, 1982.
- 20.- "Manual de Administración de Personal Bancario".- Asociación de Banqueros de México, México, 1978.