



85  
Loj<sup>o</sup>  
Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

"LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE  
PERSONAL EN UNA ORGANIZACION PARA SU MEJOR  
FUNCIONAMIENTO Y EFICACIA"

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

Que para obtener el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N:**

**GABRIELA MORALES NERIA**

**MARIA GUADALUPE ANTONIA HIPOLITO FLORES**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO: L. A. MANULL RESA MONROY**

México, D. F.

1987



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.

## CONTENIDO

	Pág.
Indice	1
Introducción	6
Tema	9
Planteamiento del problema	10
Objetivo	12
Hipótesis	14
Capítulo I Generalidades Teóricas	15
1.1. Antecedentes sobre la administración de recursos humanos y su importancia en las organizaciones	
1.1.1. Concepto de recursos humanos	26
1.1.2. Concepto de objetivo, política, actividad y función	27
1.1.3. Objetivos, políticas, Actividades y funciones del departamento de recursos humanos	29
1.2 El comportamiento humano en las organizaciones	38
1.3 Antecedentes históricos del reclutamiento y selección de personal	42
. Cuadro sinóptico del Capítulo I	45
Capítulo II Proceso de reclutamiento	46
2.1. Concepto de reclutamiento	46
2.1.1. Objetivos del reclutamiento	47
2.1.2. Personal responsable del reclutamiento y su importancia.	48

	Pág.
2.2 Pasos que sigue al proceso de reclutamiento	50
2.2.1. Existencia de una vacante	52
2.2.2. Requisición del puesto	52
2.2.3. Análisis de puestos	53
2.2.3.1. Concepto de análisis de puesto	53
2.2.3.2. Objetivos del análisis de puesto	54
2.2.3.3. Definición de puesto	54
2.2.3.4. Perfil del puesto y su importancia	55
2.3 Fuentes de reclutamiento y selección	56
2.3.1. Concepto de fuente de reclutamiento	56
2.3.2. Clasificación de las fuentes de reclutamiento	57
2.3.3. Importancia de las fuentes de reclutamiento	62
Cuadro sinóptico del Capítulo II	64
Capítulo III Proceso de selección	65
3.1. Concepto de selección	65
3.2. Objetivos de la selección	66
3.3. Personal responsable de la selección y su importancia.	68
3.4 Proceso de selección de personal	73
3.4.1. Recepción preliminar de solicitantes	74
3.4.2. Solicitud de empleo	76
3.4.3. Prueba de empleo y psicológicas	79
3.4.4. Definición de prueba y test psicológico y su importancia en la selección	82



	Pág.
3.4.5. Entrevista de selección	83
3.4.6 Investigación de antecedentes	89
3.4.7. Examen médico	91
3.5. Contratación e inducción	95
.Cuadro sinóptico del Capítulo III	96
<b>Capítulo IV Caso Práctico</b>	<b>97</b>
4.1. Delimitación de la investigación	97
4.2. Método básico de recolección de la información	99
4.2.1. Cuestionario	100
4.3 Determinación del método de muestreo y la obtención del tamaño de la muestra	108
4.4 Tabulación, análisis e interpretación de la información	109
<b>Conclusiones</b>	<b>146</b>
.Cuadro sinóptico del Capítulo IV	150
<b>Anexos</b>	<b>152</b>
<b>Citas bibliográficas</b>	<b>177</b>
<b>Glosario de términos</b>	<b>178</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>181</b>

## INTRODUCCION

La función de reclutamiento y selección de personal es objeto de un sin número de situaciones problemáticas, ya que al no llevarse a cabo las etapas que les concierne en forma adecuada y eficiente da cavida a conflictos que impiden el desarrollo de cualquier organización.

Hemos creído conveniente avocar el presente trabajo de investiga -- ción para tratar diversos problemas que surgen, en el proceso de recluta -- miento y selección de personal, que llevan a cabo los dos sectores más im -- portantes de la economía de nuestro país, como es el sector público y pri -- vado.

Con el objeto de comprender mejor esta investigación se tomó la de -- cisión de realizar un análisis comparativo, del proceso de reclutamiento -- y selección que se lleva a cabo en el sector público y privado, ya que es -- tos conforman y son el eje de la productividad económica del país.

Es por esto, que hemos considerado pertinente iniciar el primer ca -- pítulo de la investigación con una breve exposición de los antecedentes y -- conceptos básicos e importantes de la administración de recursos humanos, -- así como dar un panorama general de la importancia del comportamiento hu -- mano en la organización y en el logro de sus objetivos, ya que es gracias -- a éste que las organizaciones logran sus objetivos que se han fijado de -- antemano y sobre todo estará enfocada en el proceso de reclutamiento y -- selección de personal, basándonos en los antecedentes históricos adminis --

trativos de reclutamiento y selección de personal.

El segundo capítulo se enfoca de lleno al proceso de reclutamiento de personal: su concepto, objetivos, personal responsable del proceso e importancia del mismo, así como los pasos que sigue el reclutamiento.

El tercer capítulo se enfoca al proceso de selección de personal: concepto de selección, los objetivos que pretende, personal responsable de la selección y su importancia en la organización.

El proceso de la selección de personal se describe como sigue: recepción preliminar de solicitante, solicitud de empleo, pruebas de empleo, entrevista de selección, examen médico, contratación e inducción.

En el cuarto capítulo hablamos de la investigación de campo, la cual tiene como finalidad la elaboración de un análisis comparativo del proceso de reclutamiento y selección, se elabora un cuestionario para recavar la información que nos sirve para el cumplimiento de nuestro objetivo, así como su tabulación, análisis e interpretación, y poder comprobar la hipótesis que formulamos.

Al término del cuarto capítulo se dan una serie de conclusiones a las que se llegaron al finalizar la investigación.

Para hacer más ilustrativos los aspectos teóricos y prácticos de -

la investigación al final de cada capítulo se elaboraron cuadros sinópticos, en donde se destacan los aspectos más sobresalientes de cada capítulo como son: la solicitud de empleo, la requisición de personal, formato de análisis de puesto y algunos test psicológicos.

Por último anexamos un glosario de los términos usados en esta investigación.

## T E M A

LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
DE PERSONAL EN UNA ORGANIZACION PARA SU ME -  
JOR FUNCIONAMIENTO Y EFICACIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿ EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION COMO INSTRUMENTOS  
PARA LA ADQUISICION DE PERSONAL ADECUADO PARA EL -  
MEJOR FUNCIONAMIENTO Y EFICACIA DE LA ORGANIZACION ?

La función de Reclutamiento y Selección de Personal, ha sido objeto de un sinnúmero de situaciones problemáticas, ya que al no llevarse a cabo las etapas que le conciernen en forma adecuada y eficiente, da lugar a conflictos que en cierto momento, impiden el desarrollo de cualquier organización.

El no llevarla adecuadamente se puede deber a :

- Que no sean utilizadas las técnicas adecuadas, ocasionando que en determinado momento no se cuente con el elemento humano idóneo, con las políticas y procedimientos que se requieren para lograr la rápida integración del personal a la organización.
- Que las personas responsables del área no estén capacitadas para dicha función.
- Que los medios y fuentes de reclutamiento, en la mayoría de los casos no sean utilizadas.
- Que los instrumentos para analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir, sobre bases objetivas no son aplicados en la mayoría de los casos. De lo anterior se deduce que la correcta función de esta área perjudica directamente a cualquier organismo, ya sea que se trate de organismos comerciales, de transformación, de servicios o extractivas, pertenecientes al sector público o privado.

OBJETIVO GENERAL

DETERMINAR LA EXISTENCIA DE UN PROCESO DE RECLUTA -  
MIENTO Y SELECCION DE PERSONAL QUE PERMITA EL ADE -  
CUADO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA  
ORGANIZACION



OBJETIVOS PARTICULARES

- 1.- Conocer la importancia del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Organización.
- 2.- Analizar la existencia de un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Organización.
- 3.- Indicar cuál es el proceso de Reclutamiento y Selección más aplicado en las Organizaciones.
- 4.- Conocer si en verdad un proceso adecuado de Reclutamiento y Selección conduce a un mejor aprovechamiento de Recursos Humanos.
- 5.- Determinar un modelo de Reclutamiento y Selección de Personal que sea aplicado tanto a la iniciativa privada como a la pública, que conduzca a la adecuada adquisición de los Recursos Humanos de una Organización.

### H I P O T E S I S

SI EXISTE UN ADECUADO PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA ORGANIZACION, TRAERA COMO CONSECUENCIA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE -- LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA MISMA, REFLE -- JANDOSE EN SU MEJOR FUNCIONAMIENTO Y EFICIENCIA, ASI COMO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS QUE SE HAN FIJADO.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES TEORICAS

#### I.1. ANTECEDENTES SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES.

Antes de entrar a los antecedentes de la Administración de Recursos Humanos, empezaremos por definir lo que se entiende por Administración de Recursos Humanos.

#### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es una disciplina interpersonal administrativa, en donde se sigue una serie de etapas y procesos que permiten un mejor aprovechamiento de recursos humanos que beneficie a la organización y a los miembros de la misma. ... (1)

Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas en el logro de los propósitos de una empresa organizada. ... (2)

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.

Con la técnica de administración de personal, se trata de aprovechar a lo máximo todas las capacidades del ser humano, sin tratar de lesionar su integridad como hombre o individuo. ... (3)

La Administración de Recursos Humanos, tiene gran relación con el Derecho Laboral y la Administración Científica ya que de ahí toma las bases para su desarrollo y para la mejor comprensión del ser humano.

El Derecho Laboral surge con la finalidad de reglamentar el trabajo basándose en preceptos legales, pero esto no fué tan sencillo como parece ya que se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos.

Asimismo, los principios de Taylor y Fayol, pusieron las bases de la Administración, a través de la coordinación, dirección y del mejor empleo de los Recursos Humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección, la organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y el surgimiento de los departamentos de Relaciones Industriales, para poner en manos de expertos una función tan importante como la Administración de Recursos Humanos y dejar de improvisar.

Las disciplinas que contribuyeron al surgimiento de la Administración de Recursos Humanos fueron:

La Ingeniería Industrial con Federico Taylor: el cual buscaba como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia, sus aportaciones fueron la de estudio de tiempo y movimientos, la técnica para estudio de movimientos fué desarrollada por Frank y Lillian Gilbreth.

Sistema de Incentivos: consistía en inducir al trabajador a realizar la tarea mediante castigo y compensaciones, lo combinó con el estudio de tiempos.

Valoración de Tareas: se hacen necesarias para la fijación de tarifas básicas.

Oficina de Selección: es el primer intento de lo que es ahora un Departamento de Personal; el cual fué instituido por Taylor, centralizando en esta oficina las funciones de reclutamiento y selección.

#### LA IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Como se puede observar, uno de los factores constantes de la evolución de la humanidad es el aumento progresivo en la complejidad de ideas, de las formas, y de los objetos físicos que se prestan al control humano.

El acrecentamiento de la organización de sindicatos, junto con los nuevos movimientos sociales y políticos, fueron responsables, en gran parte, del aumento de interés en el papel de las personas, como individuo y

como grupos especiales, en toda fase de actividad industrial, política o social.

En la década de los veinte, muchas compañías establecieron plazas para personas especializadas en el manejo de las relaciones industriales; de este desarrollo se derivaron las técnicas y prácticas de Administración de Personal. Con el transcurso del tiempo, los problemas que surgieron en las relaciones entre las empresas y sus empleados se tomaron tan complejos, dando lugar a la creación del Departamento de Personal.

Aún cuando la Administración de Personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional, no siempre fué fácil, ya que desde tiempos remotos han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes, individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, los cuales se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque sólo fuera sobre una base de errar o acertar, poco a poco se necesitó hacer mejoras en el desempeño de estos procesos, esto se hizo necesario debido a las crisis militares, económicas y sociales que fueron surgiendo en el mundo.

Uno de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la Administración de Personal, se presentaron durante la edad media. Fué en aquella época que las relaciones de libre empleo, sobre las cuales están basadas las relaciones contemporáneas con el personal, comenzaron a -

emerger.

En este modo de producción es cuando surgen los gremios precursor - res de las asociaciones patronales de la actualidad.

Paternalismo (1900 - 1930). Una de las primeras manifestaciones - de preocupación por la función del personal en la gerencia fué el movimien - to de bienestar industrial anterior a la primera guerra mundial, algunos - empleadores modernos y benévolo<sup>s</sup> pretendían mejorar la suerte del trabaja - dor, ya que la Revolución Industrial trajo consigo muchas privaciones. La vida era extremadamente dura para los obreros, principalmente en las ciu - dades congestionadas, los ingresos eran demasiado bajos para atender las necesidades básicas humanas, los supervisores eran duros, y muchos emplea - dos eran inmigrantes, algunos patrones iniciaron una gana de beneficios - paternalistas, que comprendían desde préstamos en épocas de adversidad -- hasta conferencias sobre ahorro y el cuidado del hogar. Como los trabaja - dores no llevaban las quejas a sus jefes por miedo a ser castigados, se - estableció el Departamento de Personal, donde podían ser oídos imparcial - mente; este Departamento de Personal sirvió de canal de comunicación ha - cia arriba entre los empleados y los gerentes de producción y represen - taba los intereses del personal ante los consejos de gerencia.

Empleo y Expedientes. Muchos departamentos de personal, surgieron como secciones para llevar expedientes, mantenían estadísticas de empleo y llevaban relaciones de tiempo y producción con el fin de preparar la -

nómina de pagos, eran estas tareas relativamente rutinarias de oficina, - estas siguen siendo importantes en vista de la creciente atención que se le da a los programas de pensiones y seguros, beneficios de antigüedad y los programas de promoción y capacitación gerencial dentro de las empresas.

Aprovechamiento de nuevos conocimientos. El movimiento gerencial científico junto con la psicología enseñaron a los gerentes a comprender que los problemas humanos requerían análisis y atención sistemática.

Innovaciones Gubernamentales y Legislación. El gobierno marcó la pauta en algunas reformas sobre el personal. El servicio civil fué el primero en estudiar ciertos aspectos de evaluación de oficio. El ejército de los Estados Unidos puso en práctica una variedad de técnicas para selección y colocación, que más adelante adoptó la industria. El gobierno hizo aportes al campo de personal a través de legislación, desde el decenio de 1910 ha habido un creciente torrente de leyes protectoras del trabajador, tanto estatales como federales, que imponen normas exorbitativas de contratación, regulan los salarios, las horas, la seguridad, - las condiciones higiénicas y prestan seguridad social.

Reacción al Sindicalismo. La oposición por los empleadores a los sindicatos obreros ayudó a aumentar el prestigio de los departamentos de personal, dado que muchos de los primeros programas de beneficios laborales se consideraban como medios para alejar a los sindicatos. Los esfuerzos antisindicales culminaron en la década de 1920, con el plan ame-



ricano, bajo tal proyecto surgieron planes para establecer un procedimiento de reivindicación y dar a los trabajadores voz en la toma de decisiones que afectaban a la fuerza de trabajo.

Durante el decenio de 1930, el Departamento de Personal tendría que encargarse de todas las relaciones con los empleados y el sindicato. A veces se le daba responsabilidad total para recibir empleados, despedir los, determinar los jornales, manejar las reivindicaciones sindicales y determinar quién debía ser trasladado o ascendido.

Súbitamente el Departamento de Personal se hizo poderoso por reconocimiento general y en parte por el temor al sindicalismo. Los sindicatos estuvieron a la ofensiva durante todos los últimos años del decenio del 30; acusaban a la gerencia de fijar sueldos inferiores a la norma, despedir injustamente a los trabajadores, de proteger a los capataces que actuaban como pequeños tiranos, de basar los traslados y las promociones puramente en el favoritismo y de tomar muy poco en cuenta la dignidad humana. Ante esto muchas compañías pensaron que la mejor manera de mantener alejados a los sindicatos era eliminar los motivos de quejas que hacían a los trabajadores volverse a ellos; las gerencias creían que los supervisores ineptos eran los responsables por la política ineficaz del personal, observadas y confirmadas por algunos. De esta manera la gerencia dió al Departamento de Personal amplio poder para establecer normas uniformes en su jurisdicción con la esperanza de impedir la sindicalización.

Pese a esto el sindicato logró entrar en muchas grandes compañías, aumentando la importancia del Departamento de Personal. Ahora tenía - la responsabilidad de negociar el contrato obrero-patronal y manejar las reivindicaciones obreras. Esto le permitió todavía mayor control centralizado sobre todas las actividades del personal en toda la organización.

En muchas organizaciones los departamentos de personal adquirieron el poder de tomar decisiones finales en asuntos tales como selección, administración de jornales y salarios, y disciplina. Otras organizaciones limitaron el papel de tales departamentos a una función de asesoría únicamente. Las técnicas modernas de administración de personal no se limitan a la industria o al comercio, tienen la misma aplicación en las organizaciones militares o estatales. Ahora sea cual sea la relación fundamental entre una empresa y sus empleados sindicalizados o de confianza, siempre habrá lugar para una relación mejor mediante una eficaz administración de personal. La Industria y el comercio están cobrando día con día mayor conciencia de la necesidad de contar con personas que sepan lograr la colaboración de los demás.

Se requiere gente especial y entrenada. Producto de un nuevo campo de la ciencia humana que está en pleno proceso de estudio y desarrollo a base de pruebas, observaciones y acumulación de experiencia, para lograr la armonía de los intereses de los empleados y la empresa.

Hoy en día existen tres concepciones generales de la administra -

ción de personal:

1a. La gerencia no tiene políticas definidas, confía en que sus ayudantes y supervisores sabrán que hacer y adoptarán la actitud correcta en el momento oportuno.

2a. La gerencia tiene ideas bastantes claras pero no las ha manifestado por escrito, y tampoco ha tratado de informar a sus representantes en los diversos niveles de administración, sobre las políticas o sobre los motivos que la han originado. Supone que los subordinados tienen la misma claridad de visión que ella.

3a. La gerencia ha desarrollado minuciosamente una política apoyada en la racionalización de los procedimientos, y una vez instituida solamente se admiten modificaciones mínimas a la misma.

Los sistemas y programas de reclutamiento y selección de personal, como una técnica moderna de administración, se han convertido en los tiempos modernos, en herramientas indispensables para el desarrollo de mejores sistemas de Recursos Humanos.

Esta clase de sistemas han venido a resolver un sin número de problemas que afectan las relaciones laborales, proporcionandoles entre otros beneficios bases para la determinación de necesidades precisas de recursos humanos, suministrando la información que demandarán para su eficiente funcionamiento y para los subsistemas de salarios de personal.

Actualmente los países desarrollados cuentan con los mejores adelantos que a este respecto les ha proporcionado su mismo avance tecnológico, logrando por consecuencia sistemas más evolucionados de Recursos Humanos.

México es uno de los países que se encuentran en la etapa de transición, sobre todo en el desarrollo de esta clase de sistemas avanzados.

El crecimiento empresarial y la complejidad de la vida moderna, ha convertido al reclutamiento y selección de personal en una actividad fundamental para toda empresa.

Los problemas que puede generar, un mal proceso de reclutamiento y selección de personal comprenden dos aspectos: social y económico.

#### ASPECTO SOCIO - ECONOMICO

Los métodos ineficientes de reclutamiento dan lugar a que se contrate una mano de obra incompetente e inestable; mal adaptada a las tareas que le son confiadas, provocando pérdidas económicas considerables. Ocasionando despidos y descontentos que afectan tanto a la organización como al trabajador.

Generan pérdidas económicas el despedir y contratar personal periódicamente, por lo cual algunos patrones para resolver dicho problema contratan a los trabajadores a prueba pero no logran resolver las pérdidas económicas que esto ocasiona, aunque en algunos casos son medidas

efectivas.

Alguno de los motivos por los cuales se hace necesario el establecimiento de la función especializada de personal, son los siguientes:

- Sólo se puede lograr el éxito mediante técnicas especiales en manos de personas entrenadas para coordinar los factores tecnológicos y humanos.
- Al aplicarse los métodos científicos modernos a aspectos tales como las ventas, contabilidad, las compras, etc., la administración en general reconoce que las formas tradicionales para el manejo de los empleados también tienen que sujetarse a un análisis objetivo por parte de personas entrenadas.
- El desarrollo de los sindicatos ha enfocado la atención sobre muchas condiciones de trabajo y muchos tabuladores de sueldos indeseables. En parte para hacer frente a las demandas de las organizaciones obreras y para obtener la buena voluntad del público, los patrones en cuenta ruy a menudo que es necesaria la implantación de normas más elevadas de administración de personal.
- , Únicamente las personas especializadas pueden mejorar las técnicas en los aspectos de reclutamiento, selección, colocación, entrenamiento, etc.

### 1.1.1. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

Existen diversas definiciones de lo que son los recursos humanos; entre las cuales destacan las siguientes:

- REYES PONCE: Es el conjunto de individuos o grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.

- ARIAS GALICIA: Son los elementos humanos que tienen como finalidad el desarrollo potencial, tanto físico como mental de su persona, así como la satisfacción de necesidades básicas y sociales, según el medio en que se desenvuelve.

- HERBERT WURZEL: Es el conjunto de individuos, que buscan satisfacer necesidades básicas por medio de una actividad, en donde desarrolle todo su potencial humano.

Como se puede observar, la forma de definir a los recursos humanos es muy variada pero coinciden en aspectos como: elementos humanos que a través de una actividad logran la satisfacción de sus necesidades y hacen posible el funcionamiento de una organización.

### 1.1.2 CONCEPTO DE OBJETIVO, POLITICA, ACTIVIDAD Y FUNCION

**OBJETIVO.** Es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sólo operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la Institución.

Es el resultado o fines que la organización piensa o espera lograr.

La palabra Objetivo puede ser interpretada tanto como una inspiración como por un valor por ser alcanzado mediante la realización de una actividad.

En el primer sentido, objetivo está finacado en una motivación individual, derivadas de las necesidades de un sujeto en particular. -- Estos objetivos personales son alcanzables por individuos y no por organizaciones.

**POLITICA.** Es una política de carácter general, que guía la actuación de los integrantes de la institución sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.

Es una guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Plan en vigor que proporciona amplias guías para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

Es un curso establecido, predeterminado y seleccionado como guía hacia las metas y objetivos aceptados.

Son guías de acciones necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

**ACTIVIDAD.** Son conjuntos específicos de comportamiento dentro de un proyecto.

**FUNCION.** Es un tipo de actividad que está siendo ejecutada.



### 1.1.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- 1.- Organizar y tratar a los trabajadores de tal manera que se consiga la utilización máxima de sus capacidades en el trabajo asignado y ellos obtengan la máxima satisfacción posible dentro de las circunstancias definidas, tanto en el aspecto individual, como en el aspecto de grupo.
- 2.- Proporcionar evaluaciones precisas y oportunas de las capacidades y necesidades de los recursos humanos presentes en una organización.
- 3.- Procurar que el personal, tenga en cada puesto la capacidad necesaria y que preste a la empresa su más amplia colaboración, logrando satisfacer los intereses obrero - patronales.
- 4.- Seleccionar, asignar, entrenar y motivar a las personas para trabajar con comprensión, cooperación, sinceridad y confianza unos con otros.
- 5.- Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, que conduzca al cumplimiento de los objetivos organizacionales, que beneficien a la organización, los trabajadores y a la colectividad.

- 6.- Reducir el costo del reclutamiento en un 10%
- 7.- Revisar si el número de accidentes ha disminuido en un 5% por lo menos.
- 8.- Tratar de disminuir en un 10% la rotación de personal en general.- En los departamentos donde ésta ascienda a más de 50%, conseguir que por lo menos, disminuya a 20%.
- 9.- Estudiar cada 7 meses, si la movilidad interna del personal -por transferencias, ascensos o promociones- es adecuada, y sugerir para esa fecha las medidas oportunas.
- 10.- Conseguir que se disminuya en un 10% el número de quejas presentadas, y se aumente en un 5% la atención oportuna de las que se presentaren.
- 11.- Mejorar los sistemas de adiestramiento y capacitación, en forma tal que ningún empleado o trabajador deje de pasar, por lo menos una vez al año, por uno de los sistemas de capacitación.
- 12.- Establecer cada seis meses, sistemas de incentivos, donde sea posible, dando por escrito las razones que lo hacen imposible en los departamentos donde no se establezcan.
- 13.- Mejorar la moral de la persona a base de:
  - a) Un boletín semanal, en que trate de explicar el porqué de las

- deficiencias de la empresa, hacer notar la importancia de la colaboración de los trabajadores y estimular su sentido de responsabilidad.
- b) Sesiones de mesa redonda dentro de cada sección, celebradas quincenalmente por lo menos, para detectar sus problemas, quejas y deseos, estableciendo un comité que trate de llevar a cabo los acuerdos que de dichas mesas redondas se deduzcan.
- c) Realizar entrevistas con cada uno de los empleados y jefes, por lo menos una vez al bimestre, tratando de conocer su estado de ánimo, e influir en ellos para mejorarlos.
- d) Vigilar la operación de los procedimientos de valuación de puestos y de quejas, a fin de conseguir la máxima satisfacción del personal.
- e) Disminuir en un 25% las quejas del personal, a base de las entrevistas y otros medios de comunicación informal.
- f) Llevar un control del ausentismo y los retrasos, buscando que se disminuya, por lo menos en un 5%.

## POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- La información confidencial no existe entre la dirección y el personal.
- Llevar a efecto en forma sistemática el estudio de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.
- Asignar a cada trabajador puestos definidos con sus respectivas obligaciones, responsabilidades operaciones y condiciones de trabajo.
- Cuando se termine una relación de trabajo, realizar una entrevista final, para conocer la existencia de fallas y corregirlas.
- Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caractericen.
- Cuando exista una vacante en la organización antes de acudir a una fuente externa verificar con una fuente interna, ya que para esta fuente sería un ascenso.
- Recurrir al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones de selección de personal.
- A través de la calificación de méritos será de donde se derivaran premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.
- Impulsar y mantener la disciplina mediante estímulos, premios en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la Ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

- Dotar a la organización con equipos contra incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.
- Mantener la estabilidad de los empleados.
- Asegurar la competencia del liderato.
- Proporcionar un alto nivel de seguridad económica
- Maximizar la calidad de las contribuciones individuales.
- Asegurar oportunidad para el desarrollo personal.
- Optimizar la satisfacción individual en el trabajo.
- Impulsar la participación individual en las decisiones.
- Impulsar la identificación personal con las metas de la organización.

ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Vigilar que se cumplan con los programas de capacitación y desarrollo.
- Opinar sobre los problemas obrero - patronales que no sean competencia de la gerencia.
- Vigilar el cumplimiento del reglamento interior de trabajo.
- Supervisar que se lleven a cabo las disposiciones emanadas por las comisiones mixtas de seguridad e higiene industrial.
- Resolver los conflictos contractuales de su competencia.
- Cuidar de las prestaciones, pagos y avisos al IMSS.
- Entrevistar y orientar al personal.
- Elaborar presupuestos y programas de personal.
- Controlar el archivo, kardex y reportes de personal.
- Controlar el ausentismo y retardos.
- Proporcionar los medios para resolver los problemas de personal.
- Formular programas de capacitación, aplicarlos y desarrollarlos para el personal técnico y administrativo.
- Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades.
- Estar pendientes de los contratos de trabajo, los cuales deberán -

elaborarse en la forma más convincente y conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la Ley.

- Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con o sin percepciones de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.
- Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.
- Desarrollar y mantener reglamentos efectivos, crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.
- Estructuración y manejo de archivos, kardex, tarjetas e índices, de todos los aspectos del personal.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- Vigilar que las políticas y normas de la compañía en materia de personal se lleven a cabo.
- Ofrecer a los empleados servicios adecuados de consejos.
- Tomar la iniciativa para el desarrollo de un grado eficaz de coordinación en todas las funciones de personal.
- Analizar los factores básicos contribuyentes a cualquier ambiente de descontento, del cual son indicios el ausentismo crónico, una elevada frecuencia de accidentes graves y una productividad baja.
- Representar a la compañía en las negociaciones con el sindicato.
- Estimular el interés en el trabajo y en la compañía.
- Preparar un buen sistema de cambios de puestos, promociones y separaciones.
- Suministrar las descripciones y clasificaciones de trabajo que sean necesarias para facilitar la obra de selección y colocación.
- Elaborar un reglamento para promociones y la protección de salud, el bienestar físico, la comodidad y la seguridad de los empleados.
- Formular las bases de procedimiento y desarrollar las técnicas para un programa ejecutivo de selección y colocación de personal.
- Asesorar y auxiliar al cuadro directivo en el mejor manejo del per-



sonal a su cargo.

- Ser el conducto de comunicación de todo lo que afecta a las relaciones entre el personal y los directivos de las diversas áreas.
- Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal de nuevo ingreso.
- Utilizar los medios que existan para capacitar, adiestrar y formar al personal en las distintas áreas operativas.
- Vigilar y formular el cumplimiento de los reglamentos de trabajo.
- Establecer la relación y comunicación con el departamento de seguridad e higiene industrial para la formulación de reglamentos de trabajo.
- Participar en la negociación del contrato colectivo de trabajo.
- Proponer el catálogo de sueldos, salarios y prestaciones adecuado a la empresa.
- Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización.
- Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales.

## 1.2 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Haremos una breve reseña de la importancia que tiene el factor humano, dentro de las organizaciones y cuan necesario es el utilizar un buen sistema de admisión del mismo.

En los últimos años nos hemos podido percatar, de que el factor humano dentro de la empresa, se ha convertido en un punto de mucho interés para los administradores a este punto Douglas Mc. Gregor, en su libro "El Aspecto Humano en la Empresa", señala que una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa.

Hoy en día el factor humano es considerado de mayor importancia no sólo por el hecho de ser hombres, los que presten sus servicios a una organización para ayudar a aumentar su producción y a los cuales se les considera el de mayor nobleza y dignidad entre los demás factores que intervienen dentro de la producción, si no porque el factor humano es el elemento que hace posible la mayor y mejor eficiencia de los demás factores.

Se puede decir que el factor humano es el móvil principal de una organización que permite su eficiencia y sin el cual los otros factores del sistema productivo y de la misma organización no tendrían razón de ser.

Hasta ahora no se ha podido captar toda la capacidad creadora --

que tiene el individuo, así como su posibilidad de desarrollo, colaboración y eficiencia en la productividad.

Ahora bien, una de la característica principal del factor humano, que lo distinga de los demás factores de la producción, es su capacidad creadora de pensar, planear y utilizar su criterio, de poner en juego la iniciativa individual de dirigir y controlar su propia conducta.

El conocimiento de la naturaleza humana que se ha acumulado a lo largo de siglos contiene muchos elementos que son de importancia directa para administrar a la gente que trabaja a riesgo de incurrir en una simplificación excesiva, se puede decir que todos los hombres poseen las mismas características intrínsecas.

Actualmente la administración, combina un método para proporcionar la oportunidad a los miembros de la empresa, haciendo que éstos desarrollen su talento, así como su capacidad y esfuerzo para mejorar la eficiencia de la empresa.

Esto ha permitido que con el transcurso del tiempo las empresas adopten en general un sistema de valores mucho más humanitarios, se han esforzado para brindar a sus empleados un trato más equitativo y humano.

Es muy importante el trato que se le da al personal, el garantizarle su seguridad física y económica, proporcionándole un ambiente

agradable, respetarle sus derechos como trabajador, hacerle sentir que él es parte de la organización, que tienen voz y voto, los empleados -- no serían indiferentes y apáticos si tuvieran más influencia en las -- decisiones que les afectan, Algunos estudios sociológicos realizados -- han demostrado que el escaso rendimiento en el trabajo se debe más a -- falta de interés, que a pereza e incompetencia.

El trabajador al contratarse buscará:

- Una remuneración adecuada a cambio de sus servicios, la cual -- satisfaga sus necesidades tanto personales como familiares.
  
- Una condición de trabajo en la cual se le dé el trato como tra-  
bajador y ante todo como ser humano que es digno de merecer.

Actualmente algunos estudios realizados en unas organizaciones han demostrado que proporcionándole al empleado un ambiente adecuado en donde pueda desarrollar y satisfacer sus necesidades de seguridad, sociales y personales, realizará mejor sus objetivos y a la vez los -- de la misma organización. Esto permitirá una efectiva integración de empleado - empresa.

Douglas Mc Gregor, a este respecto señala una serie de princi-  
pios que son:

- a) El desarrollo físico como mental, así como el descanso y el --  
juego son naturales.

- 2
- b) La forma de control por medio de la amenaza, del castigo, no — debe de ser un medio que se encauce al elemento humano en el ob-jetivo de la empresa.
  
  - c) Si a las personas se les coloca dentro de unas condiciones adecuadas aceptaran responsabilidades y buscaran nuevas. De esta forma las personas podrán desarrollar mejor su capacidad creadora y así ayudar al logro de los objetivos organizacionales.

Esta capacidad creadora aún no se ha utilizado en toda su potencialidad sino en una mínima parte.

Con la integración, no sólo se logran los objetivos de la empresa, sino también los individuales.

Las nociones de Mc Gregor sobre la motivación están basadas en los trabajos de Maslow, un teórico de la personalidad.

### 1.3 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Desde tiempos inmemoriales el hombre ha tenido la necesidad de reclutar y seleccionar personal para las diversas actividades que realiza.

En un principio lo hacía en forma rudimentaria e intuitiva, hoy en día el perfeccionamiento de las técnicas de selección y reclutamiento han hecho que esta función tenga tendencia a ser más objetiva.

Entre los espartanos se ve una selección de personal al aplicar la selección racial de las mismas. En los ejércitos mercenarios se seleccionaban a los hombres más fuertes y de mayor talla para puestos militares. Para trabajos rudos y pesados se empleaban a esclavos de color.

En la antigüedad, cuando se empiezan a contratar a los guardias suizos se observa un enfoque científico en la selección de personal ya que no sólo se ven los aspectos físicos del individuo como: talla, color, tipo de persona, fuerza, etc. sino que se empieza a considerar otros factores como: conocimientos, reacciones y forma de pensar del individuo.

A partir de este momento, los sistemas de reclutamiento y selección de personal siguieron progresando gracias a la observancia de la selección de los individuos.

A finales del siglo pasado y principios del actual se le dió gran auge e importancia al proceso de reclutamiento y selección de personal; debido en gran parte a las ideas científicas de Taylor (Revolución Industrial) y a la primera guerra mundial. Durante esta guerra se plantea la necesidad de reclutar y seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto el estudio del hombre.

La psicología ha proporcionado algunos métodos para mejorar el grado de éxito en la selección de solicitantes de trabajo, desarrollando técnicas estándar de observación.

Hasta fines de los años 40s; Fué cuando en México, los empresarios, comenzaron a darse cuenta de la necesidad de reclutar y seleccionar personal cuidadosamente, apoyándose en estudios y pruebas, con el fin de disponer de un personal competente y con la experiencia necesaria para realizar su trabajo en forma satisfactoria.

El proceso de reclutamiento y selección de personal constituyen una de las áreas que presentan mayor uniformidad en las distintas organizaciones y debido a la gran complejidad que representa es uno de los mal comprendidos. Como se puede apreciar el reclutamiento y la selección de personal en las organizaciones es determinante para su adecuación.

do funcionamiento y eficacia reflejándose en el mejor aprovechamiento de sus recursos humanos.



CUADRO SINOPTICO I

Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos y su importancia en las organizaciones.

1. Concepto de Recursos Humanos.

2. Definición de objetivo, política, actividad y función.

3. Objetivos, políticas, funciones y actividades del Departamento de Recursos Humanos.

El comportamiento humano en las organizaciones.

Generalidades  
Teóricas

Antecedentes históricos del Reclutamiento y Selección de Personal.

## CAPITULO II

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

## 2.1 Concepto de reclutamiento

- CHRUDEN/SHERMAN: "Es la habilidad para atraer soliccitantes calificados".
- ERNEST L. LOEN: "Es el proceso que requiere de la pericia y el juicio para poder atraer y captar a la gente adecuada para ocupar un puesto dentro de una organización".
- DALE YODER: "Es un proceso que tiene como finalidad proveer personal a las organizaciones para satisfacer las necesidades múltiples que se presenten en el transcurso de sus operaciones y poder lograr sus objetivos".
- STRAUSS/SAYLES: "Es un proceso que empieza con el alistamiento y la decisión de dónde y cómo buscar trabajadores".

### 2.1.1. OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO

- Proveer a la organización de personal según el perfil del puesto que se quiera cubrir.
- Mantener constantes relaciones con las diferentes fuentes de abastecimiento de personal.
- Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- Animar a posibles candidatos para solicitar empleo.
- Determinar las fuentes de abastecimiento, más convenientes para la organización.
- Promover el buen nombre de la empresa en la comunidad.
- Cultivar fuentes específicas de empleados.
- Buscar; evaluar y orientar a los nuevos empleados para llenar los puestos requeridos de acuerdo a las diferentes necesidades de la organización, para el logro exitoso de sus objetivos.

### 2.1.2. PERSONAL RESPONSABLE DEL RECLUTAMIENTO Y SU IMPORTANCIA.

El personal que lleva a cabo el proceso de reclutamiento es muy importante, conlleva una gran responsabilidad que en un momento dado determinará el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El encargado de este proceso determinará las fuentes y los medios en los cuales se basará para proveerse del personal idóneo que requiera la organización de acuerdo a sus necesidades, al perfil del puesto que hayan sido especificados por los diferentes departamentos que requieran personal. Esto dependerá del inventario, de la planeación de los recursos humanos y del mercado laboral existente.

Como se puede observar, las diferentes actividades que se realizan en el proceso de reclutamiento, son muy importantes, por lo que se requiere de personal que este relacionado con dichas actividades ya que la manera como se planean y el grado de su cumplimiento dependerán en gran medida del personal responsable que lleve a cabo el proceso de reclutamiento.

El personal responsable del proceso de reclutamiento variará de acuerdo al tamaño, giro, sector y necesidades de

las diferentes organizaciones:

Las diferentes personas que pueden realizar el proceso de reclutamiento son:

- Secretarías
- Contadores públicos
- Administradores de empresas
- Recepcionistas
- Psicólogos
- Ingenieros industriales

Lo más recomendable es que los psicólogos lleven a cabo este proceso, ya que estos son especialistas que están más en contacto con el ser humano y comprende más sus necesidades,

Para que el personal responsable del reclutamiento realice eficientemente sus funciones, requiere que lleve a cabo buenas prácticas de reclutamiento de personal.

Las buenas prácticas de reclutamiento de personal exigen que:

- 1.- Se valoricen las necesidades de mano de obra, tanto a corto como a largo plazo. Se preparen descripciones y especificaciones de puestos.

2. Se organice una campaña regular de reclutamiento, teniendo presente los principios de selección los cuales implican tener un gran número de candidatos de donde poder escoger a los solicitantes más adecuados, mediante el proceso de eliminación. Los reclutas disponibles para cada categoría de trabajo debe planearse, celebrando más entrevistas para puestos que lo requieran. Cinco entrevistas son suficientes para puestos rutinarios de fábrica y oficina. Al prepararse la campaña de reclutamiento se debe tener todo el material que se utilizará como: la descripción del puesto, folletos, fotografías, formas de solicitud.
3. Recurrase a todas las fuentes de reclutamiento, de tal modo que la selección final pueda hacerse del grupo total de solicitantes provenientes de todas ellas.
4. Conózcense a fondo los reglamentos que en ciertos países existen respecto a igual oportunidad de empleo para todos.

## 2.2 PASOS QUE SIGUE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

El personal de una organización es el recurso más importante e indispensable para su funcionamiento, el cual puede ser adquirido mediante esfuerzos de reclutamiento

efectivos.

Para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continúa respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización.

Los requerimientos y el reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y el tipo de trabajo que se ejecute, por los varios cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que puedan afectar el desempeño del trabajo.

El dotar de personal a una organización comprende un análisis de necesidades de potencial humano y de obtener personal calificado que las cubra.

El reclutamiento, incluyendo la identificación y evaluación de sus fuentes, es el paso principal en la formación de personal.

Este proceso se inicia con la determinación de las necesidades de energía humana para la organización. Existencia de una vacante en este punto debe existir un puesto que se desee cubrir. Otro aspecto que se toma en cuenta son los requerimientos del puesto, el cual tiene como finalidad

dar las características del puesto que se desea cubrir, para finalizar con un análisis de puestos que permite ver los requerimientos del puesto y los requisitos que debe cubrir el candidato.

El proceso de reclutamiento finaliza con el empleo de fuentes para reclutar a los candidatos que van a ocupar un puesto, las cuales pueden ser externas o internas y se emplearan en base a las necesidades organizacionales.

#### 2.2.1. Existencia de una vacante:

Es la primera etapa del proceso de reclutamiento, la cual se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición es: Puesto que no tiene titular. Para efectos de este trabajo se entiende como la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, el cual puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de cubrir la vacante, se estudia la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas en tre el personal existente, y solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

#### 2.2.2. Requisición del puesto:

Es la segunda etapa del proceso de reclutar. El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través



de una requisición al departamento de selección de personal, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha - en que deberá estar cubierto el puesto, y el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

### 2.2.3. Análisis de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir el análisis y la valuación de puestos se procede a su elaboración para precisar que se necesita y cuánto se pagará.

#### 2.2.3.1. Concepto de análisis de puestos:

- L. BYARS: "Proceso de acopiar, por lo general mediante observación y estudio, la información pertinente relacionada con un puesto.
  
- ARIAS GALICIA: "Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en un puesto, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra

enclavado.

- SAMUEL CERTO: "Técnica usada comunmente para obtener una comprensión de lo que implica una tarea y el tipo de individuos que deben contratarse para ejecutarla.
- Procedimiento que permite recopilar, organizar y combinar todos los datos que tienen que ver con cada trabajo.

#### 2.2.3.2. Objetivos del análisis de puestos

- Determinar las funciones generales y específicas de un puesto.
- Separar y ordenar científicamente los elementos que integran un puesto.
- Señalar las características que el candidato debe poseer para ocupar un puesto.
- Facilitar el proceso de reclutamiento, por medio de la conducción de entrevistas.

#### 2.2.3.3. Definición de puesto

- DALE YODER: "Es una ocupación que realiza un individuo

en una determinada área de trabajo".

- CHRUDEN: "Es la unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran tareas manejables".
- ARIAS GALICIA: "Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal".
- También, es considerado como la unidad mínima de trabajo.
- Tarea o actividad que realiza un individuo dentro de una organización que conlleva una serie de obligaciones y responsabilidades que ayudan al cumplimiento de objetivos y metas.

#### 2.2.3.4. Perfil del puesto y su importancia

Es importante realizar un perfil de puesto ya que permitiría con mayor exactitud conocer los requerimientos del puesto vacante que se piensa cubrir.

El conocer el perfil de un puesto permite inducir adecuadamente al individuo a un puesto que vaya de acuerdo a sus capacidades, conocimientos, habilidades y a la satisfacción de sus necesidades. Permitiendo que desempeñe sus

labores con eficacia y exactitud reflejándose en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Por esto mismo se hace necesario y esencial que las obligaciones, las responsabilidades y los requerimientos de desempeño de cada puesto sean establecidos formalmente, de manera que cada empleado y su superior entiendan claramente lo que se espera de ellos respecto al desempeño.

Actualmente en el perfil del puesto, la gerencia está tomando en consideración las necesidades y capacidades humanas tanto en la organización del trabajo como en el desarrollo de la estructura del puesto.

## 2.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Las fuentes de reclutamiento y selección son todos aquellos medios que permiten abastecer de recursos humanos a la organización, dotándola constantemente.

Permiten un reclutamiento exhaustivo, ya que se emplean todas las existentes.

### 2.3.1. CONCEPTO DE FUENTE DE RECLUTAMIENTO

- Arias Galicia: "Son los medios de que se vale una orga-

nización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades".

- Strauss/Sayles: "Son los medios que permiten escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo".

- Reyes Ponce: "Es la forma de atraer candidatos a la empresa."

### 2.3.2. CLASIFICACION DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Las fuentes de reclutamiento se clasifican en dos grandes ramas que son:

- Fuentes Internas
- Fuentes Externas

## FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO.

Son fuentes de abastecimiento más cercanas ya que el personal proviene de la propia organización. La fuerza de trabajo con que la empresa cuenta en un momento dado constituye la fuente inmediata, más conveniente y mejor, de candidatos para vacantes dentro de cualquier organización. Siempre habrá empleados que podrán trabajar con eficacia en otros trabajos que no sean los suyos.

Su uso, sirve para impedir despidos o crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados.

### Fuentes de reclutamiento internas:

- Los actuales empleados
- Antiguos empleados
- Promociones
- Ascensos y transferencias

- Los actuales empleados.- Siempre que sea posible, debe informarse en primer lugar a los actuales empleados sobre las vacantes disponibles, sugiriéndoles hacer circular la noticia entre sus parientes y amigos, que tengan carác-

ter y capacidad similares a él. Un empleado satisfecho es la mejor recomendación que se puede tener.

- Antiguos empleados.- Con frecuencia es posible volver a contratar a antiguos empleados que por motivos personales abandonaron su empleo; o acudir a ellos en busca de otros candidatos.

- Promociones. Se puede decir que las promociones es una práctica llevada a cabo muy a menudo por las organizaciones, las promociones es el proceso por medio del cual se abastece la organización de personal que cubra las necesidades del puesto vacante; por medio de promociones se asciende al personal que labore en la organización. Esta se implanta a través de la antigüedad.

- Ascensos y Transferencias.- El ascenso se define como un movimiento hacia una posición en la cual las responsabilidades son mayores e involucra un aumento de ingresos y categoría.

- Transferencias.- Implica el cambio de un empleado de un puesto a otro, sin referencia a un cambio de responsabilidades o de compensación; éstas generalmente ocasionan cambios de salario. Existen dos tipos de Transferencia.

Transferencia de producción, la cual aparece cuando la necesidad de energía humana en un puesto o departamento se reduce o aumenta.

La segunda es conocida como transferencia de personal. Implica cambios efectuados para llenar peticiones o necesidades de empleados.

#### FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO.

Las fuentes de reclutamiento externas son todas aquellas que no pertenecen a la organización, pero que tienen relación con esta, y se desenvuelve en el mismo medio ambiente.

Existe una diversidad de fuentes externas de reclutamiento que pueden usarse para cubrir una variedad de puestos, como: personal ejecutivo, profesional, técnicos, empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerá de factores como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas.

#### ALGUNAS FUENTES EXTERNAS SON:

- Solicitantes de ocasión
- Asociaciones comerciales e industriales.
- Instituciones educativas.
- Empleados de oficina.
- Recomendaciones de empleados.



- Clientes y proveedores.
- Bolsa de trabajo estatal.
- Agencias de empleos.
- Anuncios.
- Organizaciones profesionales.
- Sindicatos.
- Milicia.
- Grupos y programas especiales

- Solicitantes de ocasión. Es cuando algún solicitante se acerca a preguntar si existe alguna vacante en la organización. En estos casos, se le deja llenar una solicitud.

- Asociaciones comerciales e industriales. Estas y otras organizaciones cuentan con servicios de colocación a los que se puede acudir.

- Instituciones educativas. La creciente demanda de personal que cuenta con grados académicos superiores en los campos administrativo, científico y técnico, ha llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en las escuelas comerciales o universidades.

- Empleados de oficina. Recomendaciones de empleados, los cuales pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados.

- Clientes y proveedores. El emplear la ayuda de clientes y proveedores en la localización de trabajadores especializados, facilita la campaña de reclutamiento.

- Bolsa de trabajo estatal, es aquella que existe en la localidad; si está incapacitada para encontrar al personal que necesita, turnará la solicitud a otras dependencias similares del estado.

- Anuncios. La práctica más común de contratación es la publicidad, anuncios en radio y televisión e inclusive carros de sonido.

- Agencias de empleo. Muchas empresas privadas relegan alguna de sus responsabilidades de reclutamiento a agencias externas conocidas como oficinas o servicios de empleo. Los objetivos al usar tales agencias son facilitar el proceso en el mercado de trabajo, centralizando la información sobre ofertas y demandas, al mismo tiempo obtener los beneficios de la competencia especializada en la selección preliminar, sin mantener un grupo para dicho propósito en cada compañía.

- Organizaciones profesionales. Muchas organizaciones y sociedades profesionales cuentan con un servicio de empleo

para beneficio de sus miembros así como de los empleadores. Estas pueden incluir anuncios o listas de puestos vacantes, en las revistas que publican, de solicitantes que buscan trabajo.

- Sindicatos. Son una fuente principal de abastecimiento para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos, particularmente a nivel obrero, operativo y técnico.

- Milicia. Los oficiales retirados, que frecuentemente apenas rebasan los 40 años, pueden ser buena fuente de nuevos empleados con magníficas posibilidades de ser excelentes ejecutivos.

- Grupos y programas especiales. Son programas cooperativos de empleo, campañas de trabajo temporal y centros participativos de carrera que existen en la localidad, constituido por diversos grupos u oficinas.

### 2.3.3 IMPORTANCIA DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son importantes, ya que permiten tener acceso a diversas fuentes de abastecimiento de personal. Las cuales captan personal de acuerdo a las necesidades de la organización y poder seleccionar al personal más idóneo en las organizaciones, permitiendo el cumplimiento

to de objetivos fijados.

Esto nos permite percatarnos que entre más hermético se halle el mercado de trabajo, mayor organización debe tener el trabajo de reclutamiento, recurriendo a todas las fuentes accesibles al mismo tiempo.

Para que una organización opere al máximo de su efectividad, cada posición dentro de ella debe cubrirse por la persona que esté mejor calificada para desempeñarla, esto hace necesario tener constantes y muy buenas relaciones con las diversas fuentes de reclutamiento existentes, ya que nos proporcionan al personal que cubra las características anteriormente descritas. Con el objeto de contar con el personal calificado para cada puesto, se hace necesario que las organizaciones busquen activamente dicho personal a partir de la gran variedad de fuentes que hay en el medio circundante, tanto dentro como fuera de la organización.

Las fuentes productivas varían de acuerdo con el tipo de puesto que necesita cubrirse y a las condiciones del mercado laboral.

Independientemente de las fuentes que se emplean en el reclutamiento debe considerarse el efecto que tendrán las políticas para llenar los puestos, la actitud de los empleados y del público en general. Así como el cumplimiento de las responsabilidades de una organización hacia la sociedad.

CUADRO SINOPTICO II

Concepto de Reclutamiento.

1. Objetivos del Reclutamiento.
2. Personal responsable del Reclutamiento.

Pasos que sigue el proceso de Reclutamiento.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1. Existencia de una vacante.
2. Requerimiento del puesto.
3. Análisis de Puesto.
4. Empleo de fuentes de Reclutamiento.

Fuentes de Reclutamiento y Selección.

1. Concepto de Fuente de Reclutamiento.
2. Clasificación de las fuentes de Reclutamiento.
3. Importancia de las fuentes de Reclutamiento.

CAPITULO III  
PROCESO DE SELECCION

3.1. CONCEPTO DE SELECCION

- "Es el proceso de seleccionar personas con más posibilidades de tener éxito en el puesto, entre las reclutadas"..... (4)
- "Es la elección de la persona adecuada, para un puesto adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto, el desarrollo de sus habilidades y potenciales. A fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización" ... (5)
- "Elección de un individuo para su contratación entre todos los que hayan sido reclutados" ... (6)
- "Es el proceso de elegir entre los candidatos los mejores para cada puesto" ... (7)
- "Es el proceso de estimar acertadamente, cual de los diversos solicitantes es el más apto para desempeñar el empleo de que se trate" ... (8)

7.- Obtener solicitantes que satisfagan las necesidades --  
o las condiciones que la compañía atribuye a los em --  
pleados "buenos y confiables".

### 3.2 OBJETIVOS DE LA SELECCION

- 1.- Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- 2.- Buscar y escoger los mejores candidatos para los puestos más acordes con sus cualidades.
- 3.- Hallar y manejar técnicas e instrumentos de selección que permitan la identificación de personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplan con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo, para cada puesto de la organización.
- 4.- Evitar las deficiencias que suelen aparecer en los procedimientos para la asignación de los trabajos.
- 5.- Determinar qué candidatos son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo.
- 6.- Elegir los individuos que más se adapten a sus puestos, con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización.



### 3.3 . PERSONAL RESPONSABLE DE LA SELECCION Y SU IMPORTANCIA

El personal responsable de la selección y contratación de personal es muy importante, ya que de él va a depender la selección idónea para ocupar una vacante dentro de la organización y de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales.

En la actualidad algunas compañías, someten a los solicitantes a la entrevista, la selección y la contratación por la persona cuya supervisión trabajará. Pero los grandes cambios que van surgiendo con el transcurso del tiempo en todas las actividades, hace necesario la práctica de otros procesos de selección que vayan de acuerdo con la realidad que se esta viviendo. Y satisfaga las necesidades de los individuos como la de las organizaciones.

Actualmente el personal responsable de la selección variará según las diferentes etapas que vayan surgiendo en el proceso de selección y el solicitante que se vaya eliminando en dicho proceso.

El proceso de selección deberá cumplir con tres requisitos fundamentales. Debe tener suficiente flexibilidad para permitir que se adapte a los requisitos y a las circunstancias de cada compañía en particular, debe permitir

una selección positiva y debe incorporar los preceptos más avanzados en las técnicas de personal.

A continuación damos al personal responsable de la-- selección de acuerdo al proceso que se sigue en esta etapa:

#### 1.- RECEPCION

A cargo de: Recepcionista o miembro del Departamento.

Información lograda: Nombre del solicitante y tipo - de trabajo que busca.

Acción a seguir: Cita para una entrevista preliminar.

#### 2.- ENTREVISTA PRELIMINAR

A cargo de: Entrevistador.

Información lograda: Declaración breve de estudios, - habilidades, experiencia y otra información que afec - ta definitivamente a las posibilidades de éxito en - el trabajo.

Acción a seguir: Se rechazan solicitantes cuyas per- sonalidades son inaceptables o que no se prestan al- empleo. Se completa una solicitud de empleo y se -- programan las pruebas, el exámen físico y entrevista de empleos para los solicitantes que parecen cumplir con los requisitos. Se abre un expediente para el - solicitante. Donde se utilizan varias series comple

tas de pruebas, se podrán especificar las pruebas -- que se llevaran a cabo.

### 3.- ADMINISTRACION DE PRUEBAS DE PERSONAL

A cargo de: Psicometrista o técnica de personal.

Información lograda: Aptitudes, habilidades, intereses y otras indicaciones de las pruebas.

Acción a seguir: Se preparan informes sobre las puntuaciones y las interpretaciones para el uso del entrevistador en la entrevista de empleo.

### 4.- EXAMEN FISICO

A cargo de: Médico Oficial.

Información lograda: Datos sobre capacidades físicas

Acción a seguir: Se prepara un informe sobre las capacidades físicas, para el uso del entrevistador en la entrevista de empleo.

### 5.- ENTREVISTA DE EMPLEO

A cargo de: Entrevistador

Información lograda: Datos adicionales que admiten - decisión por lo que toca a la recomendación que se - requiere para dar empleo.

Información proporcionada: Información sobre la com-

da todo lo necesario para la inducción del nuevo --  
empleado.

Información lograda en la entrevista de terminación:  
Ninguna.

Acción a seguir: Se le informa al solicitante de la  
decisión negativa sobre su empleo. Se puede ofrecer  
retener la solicitud en el archivo activo. Se puede  
sugerir trabajo en alguna otra compañía que, según -  
indicación, podría desempeñar con éxito.

pañía y los trabajos específicos en que interesa el solicitante.

Acción a seguir: Se rechazan los solicitantes inaceptables para su empleo en la compañía. Los solicitantes aceptables pasan a los Departamentos donde hay vacantes.

#### 6.- ENTREVISTA DE CONTRATACION

A cargo de: Jefe de Departamento o Supervisor.

Información lograda: Requisitos específicos para el trabajo y las probabilidades de adaptación a las condiciones del trabajo.

Acción a seguir: Se rechazan los solicitantes menos aceptables y se refiere el asunto de nuevo al Departamento de empleos para establecer otras posibilidades dentro de la compañía. Se contrata a los solicitantes que cumplen con las normas del Departamento y del trabajo.

#### 7.- ENTREVISTA DE COLOCACION / TERMINACION

A cargo de: Entrevistador.

Información lograda: Datos que se requieren para completar el registro del empleado.

Acción a seguir: Se le felicita al empleado. Se acuer

da todo lo necesario para la inducción del nuevo --  
empleado.

Información lograda en la entrevista de terminación:  
Ninguna.

Acción a seguir: Se le informa al solicitante de la  
decisión negativa sobre su empleo. Se puede ofrecer  
retener la solicitud en el archivo activo. Se puede  
sugerir trabajo en alguna otra compañía que, según -  
indicación, podría desempeñar con éxito.

### PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

Es un proceso que tiene como finalidad elegir al hombre más apto para una actividad específica.

Aún cuando los métodos para seleccionar personal varían dependiendo de cada organización. El objetivo de la selección es relativamente consistente: el cual es el determinar que solicitantes satisfacen los requisitos para un puesto específico y escoger aquel solicitante que habrá de realizar bien dicho trabajo.

Para poder llevar adecuadamente el proceso de selección se han desarrollado técnicas estándar de observación que permiten la realización de comparaciones y evaluaciones sistemáticas.

El proceso de selección es esencialmente de predicción. (estimar acertadamente cuál de los diversos solicitantes es el más apto para desempeñar el empleo de que se trate.

Para hacer tales predicciones, es necesario disponer de información tanto acerca de los empleos a cubrir como de los candidatos.

Las técnicas empleadas para reunir información acerca de los candidatos son: los formularios de solicitud, las entrevistas, los exámenes físicos y los test psicológicos.

Esto permite conocer de manera objetiva la importancia de la selección: ya que la selección no es únicamente ocupar una vacante (puesto) ya que el candidato debe reunir las características requeridas por el puesto.

Además la selección proporciona técnicas para que de acuerdo a la capacidad, habilidad, aptitud y experiencia, los candidatos posibles sean colocados adecuadamente al puesto en la organización.

El proceso de selección es una serie de etapas que los candidatos deben pasar para ser evaluados. Por lo anteriormente dicho en la selección se buscan personas que demuestren tener habilidades y posibilidades de desarrollo en la organización.

Por esto, se hace necesario la aplicación del proceso administrativo para lograr sus fines, de tal manera que la efectiva selección implica. La previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de recursos humanos dentro de una organización.

#### 3.4.1. RECEPCION PRELIMINAR DE SOLICITANTES.

La selección se inicia con una visita a la oficina de personal o con una petición por escrito.

El modo en que sea recibido el candidato y la manera en que sea tratado será la base en la cual comienza a formarse



la imagen y opinión que los candidatos tienen de la organización.

Dentro de la recepción preliminar entra una entrevista preliminar, la cual suele hacerse y usarse para eliminar a aquellos que obviamente no están calificados, y es indispensable el uso de un cuestionario preliminar que el solicitante tiene que llenar en la sala de espera.

En esta entrevista se pretende "detectar" de manera general y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más sobresalientes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

Cuando el candidato se presenta personalmente, se puede hacer una entrevista preliminar como cortesía, la cual puede ayudar al departamento de personal a excluir a los candidatos claramente inadecuados, y obtener información básica sobre los candidatos potenciales.

En esta etapa se suele exigir que los aspirantes llenen una solicitud. Las etapas posteriores del proceso de selección sirven para verificar la información que aparece en la solicitud.

## 3.4.2.

## SOLICITUD DE EMPLEO

La hoja de solicitud, si ha sido bien diseñada, ofrece una valiosa información para ser usada por el entrevistador en el proceso de la entrevista. Debe estudiarla de modo cuidadoso para determinar cuáles son los datos que se desea ampliar o completar.

Una vez que el entrevistador ha analizado los datos de critos, podrá hacer un plan de la entrevista; o sea, tendrá claros los objetivos que quiere lograr a través de ella.

Para esto se recomienda consultar anticipadamente la descripción del puesto vacante, lo que permitirá tener una visión global de las actividades que desempeñaría el candidato y, sobre esta base, en esto se podían imaginar situaciones de trabajo y descubrir la forma en que el candidato actuaría frente a estas.

La entrevista, en sentido estricto, es una forma estructurada de comunicación interpersonal. Tiene por objeto obtener cierta información merced a la cual se toman ciertas decisiones: contratación, evaluación o despido de un empleado.

En cada caso, el entrevistador es quien determina de antemano el objeto de la entrevista, planea su procedimiento, provee el ambiente adecuado y la conduce de acuerdo con los objetivos que persigue.

En la solicitud de empleo se reúne información sobre los reclutas de modo uniforme, abarca básicamente:

- Datos personales: son datos que sirven para la identificación y localización del recluta.
- Posición del empleo: Se refiere a la disponibilidad y los objetivos de los candidatos. Esta información ayuda al reclutador a hacer coincidir los objetivos del solicitante con las necesidades de la organización.
- Educación y capacidades.- Contribuye a descubrir las capacidades de quienes buscan empleo. Un cierto nivel de educación implica ciertas aptitudes, ya que revela lo adecuado que es un candidato para un determinado empleo.
- Historial de trabajo.- A partir de esta información, un reclutador puede descubrir si el solicitante ha sido estable o no. Una revisión rápida del título del empleo, los deberes, demuestran si el candidato es un solicitante capaz.
- Antecedentes militares.- Esta información explica los antecedentes del candidato y su capacidad para funcionar en un ambiente estructurado.
- Pertenencia a asociaciones y aficiones.- Las actividades fuera del empleo pueden hacer que un candidato sea preferible a otro. Las aficiones pueden reforzar capa

ciudades importantes del empleo e indicar salidas para las tensiones, o bien, oportunidades para prestar servicios más amplios a la compañía.

- Referencias.- Cuando el empleo incluya información sensible, dinero en efectivo u otros valores es necesario explorar los antecedentes delictivos del candidato, su historial de crédito, amigos y familiares que trabajan en la empresa.
- Línea de la firma.- Por lo general, se les pide a los candidatos que firmen y fechen su solicitud; junto a las líneas de firma aparece una autorización que permite al patrón verificar las referencias, los antecedentes médicos, criminales o financieros y efectuar cualquier otra investigación que considere necesaria.

### 3.4.3. PRUEBAS DE EMPLEO Y PSICOLOGICAS

Las pruebas de empleo.- Son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre las características del candidato y los requisitos del puesto, entre éstas podemos encontrar: de conocimiento general, de capacidad, de interés, psicométricas y de personalidad.

La aplicación de pruebas se han venido haciendo más comunes en la selección moderna. Las razones por las cuales algunas veces se realizan son: por su conveniencia, por su costo relativamente bajo, por su utilidad para obtener información relativamente objetiva que se puede comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales.

#### PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y TEST PSICOLOGICOS

##### a) Prueba de conocimiento:

Estas pruebas, se hacen con el objeto de verificar si el aspirante tiene o no los conocimientos que el puesto exige y en caso de contratación, determinar la clase de intensidad de entrenamiento que se le debe dar.

##### b) Test Psicológico:

En primer lugar, hay que tener en cuenta que un test

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

es un simple instrumento de medida. Su puntuación no tiene ningún significado hasta que es posible establecer comparaciones con otros, aplicando un número suficiente de pruebas.

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

- Test de inteligencia

Consiste en el talento para adquirir información, recordar y utilizar lo aprendido y resolver problemas complicados. Sirven para probar la inteligencia del individuo y saber cuales quedan por debajo del nivel normal, o poseen una inteligencia superior a la requerida por el trabajo.

- Test de aptitudes

Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo. no siempre es fácil distinguir entre la capacidad innata y la destreza adquirida; en este caso se hace necesario comprobar previamente que aptitud requiere la tarea.

La aptitud no garantiza el éxito si el candidato tiene otras limitaciones como la falta de interés por el trabajo.

- Test de interés

Están diseñadas para descubrir modelos de interés individual, generando una mayor motivación en el individuo, dando como resultado un rendimiento máximo. El interés no tiene gran valor si carece de las aptitudes necesarias. Por eso los tests de interés especiales no tienen utilidad en el proceso de selección en los que el candidato intenta a toda costa crear una impresión favorable para asegurarse el trabajo.

- Test de personalidad

Todavía no existe un acuerdo definitivo entre los psicólogos sobre lo que debe entenderse por personalidad, pero se dice que la personalidad es la unión inseparable de carácter y temperamento. El temperamento lo constituye lo innato; y el carácter es todo lo aprendido y adquirido después de nacer. Las pruebas que se aplican son cuestionarios de papel y lápiz en donde los aspirantes responden a una serie de preguntas de como reaccionarían en una situación determinada.

### 3.4.4. DEFINICION DE PRUEBA Y TEST PSICOLOGICO Y SU IMPORTANCIA EN LA SELECCION

Test.- Es un instrumento de medida.

Es una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta. Se emplean para medir características humanas.

Prueba. "Es una medida de inteligencia o de estabilidad emocional."

En realidad, cualquier muestra objetiva y estandarizada de comportamiento puede considerarse una prueba psicológica.

Ahora bien, de acuerdo con las definiciones que se dieron en relación a la prueba, se puede considerar que ambas son sinónimas, ya que tienen como finalidad medir objetivamente al individuo en dos aspectos fundamentales, que le permiten un desarrollo potencial de su persona. Estos aspectos son su inteligencia y estado emocional.

Es por esto, que las pruebas o test son importantes, ya que permite conocer que tan capaz es el individuo de enfrentar problemas de toda índole y soportar las presiones de su medio ambiente circundante. Por tal razón, muchas organizaciones solo toman en cuenta los resultados de las pruebas psicológicas independientemente de la entrevista y la solicitud de empleo.



## 3.4.5.

## ENTREVISTA DE SELECCION

La entrevista "es la concurrencia de dos o más personas en un lugar determinado, para intercambiar información sobre uno o varios temas específicos con una proposición ulterior, generalmente cara a cara y de persona a persona" ... (9)

Para ser efectiva la entrevista, es necesario que se establezca una corriente de simpatía y aceptación entre entrevistado y entrevistador, emplear un lugar en donde poder hablar tranquilamente sin interrupciones, deberá escuchar sin argumentar y sin convertir la entrevista en un interrogatorio, obteniendo información para traer a la vez las actividades y sentimientos del solicitante.

El objeto inmediato y directo de la entrevista, es el intercambio de información y se caracteriza porque siempre hay dos partes, una entrevistada y otra que es entrevistador.

La entrevista puede usarse en todo proceso de selección para aclarar y verificar los datos del candidato. El solicitante debe ser entrevistado por una persona o por varias, dependiendo de la importancia del puesto; dado que la entrevista sirve a muchos propósitos, puede emplearse en distintas etapas del proceso de selección.

En todo el proceso de selección, la entrevista puede usarse para aclarar y verificar los datos de la solicitud de empleo, proporciona mayor información sobre el individuo, en formas sobre los puestos disponibles.

La entrevista desempeña un papel importante y principal en el proceso de selección, por lo que se procederá a examinarla con más detalle.

Hasta la fecha no se ha desarrollado ninguna técnica de selección que pueda sustituir completamente a la entrevista bien dirigida, es uno de los instrumentos selectivos más extenso el cual goza de mayor aceptación por las organizaciones, en algunas ocasiones igualado por la forma de solicitud. Generalmente mientras más importante es el puesto es por igual la entrevista.

Muchas veces, la entrevista es considerada como un instrumento subjetivo porque se fundamenta en aspectos que tienen que interpretar los encargados de realizarlas tomando la decisión final de selección en base en conjeturas y suposiciones.

La entrevista tiene diversos objetos entre los que destacan:

- Establecer una vía de comunicación que permita que corra la información en ambas direcciones entre el representante del patrón y el solicitante.
- La compañía busca saber si el candidato reúne los requisitos y las características que se requieren de un empleado satisfactorio.

- Reducir, las posibilidades de negar oportunidades a solicitantes.

## TIPOS DE ENTREVISTAS

Generalmente las entrevistas se realizan individualmente entre el entrevistador y el candidato. En ocasiones se realizan entrevistas colectivas. En estas se reúnen los candidatos con dos o más entrevistadores, lo que permite a estos últimos evaluar a los individuos en relación con las mismas preguntas y respuestas. Los entrevistadores tienen mayores posibilidades de llegar a las mismas conclusiones, por lo que mejora la confiabilidad.

Las entrevistas colectivas e individuales tienen distintos formatos, que dependen del tipo de preguntas que contienen.

### ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS.

Permiten al entrevistador elaborar y efectuar preguntas a medida que avanza la entrevista. El entrevistador aborda diversas áreas cuando estas surgen espontáneamente, por lo que el resultado final parece una conversación amistosa. Este método carece de confiabilidad porque a cada candidato se le hacen distintas preguntas pasando por sitios cruciales de antecedentes o aptitudes del candidato.

### ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS.

Se basan en un conjunto predeterminado de preguntas que son elaboradas antes de la entrevista y se le hacen a cada

candidato. Este método aumenta la confiabilidad.

#### ENTREVISTAS MIXTAS.

Es un método de preguntas estructuradas y no estructuradas. Este tipo de entrevistas proporciona información para hacer comparaciones entre candidatos permitiendo un mayor conocimiento de la diferencia de los mismos.

#### ENTREVISTAS DE RESOLUCION DE PROBLEMAS.

Se concentran en uno o varios problemas que se espera pueda resolver el candidato, se trata de situaciones en donde se le pregunta qué debería hacerse. Evaluándose las respuestas como los planteamientos utilizados ya que revelan la capacidad de los candidatos para resolver los tipos de problemas presentados.

#### ENTREVISTAS TENSAS.

Sirven para determinar la forma en que responderá un candidato ante situaciones de mucha tensión. Consiste en una serie de preguntas bruscas, hechas en sucesión rápida y de modo poco amistoso.

Sea cual sea el tipo de entrevista que se utilice, deben cumplir cinco etapas para que el resultado sea útil; estas son:

- Preparación del entrevistador: Antes de que comience una entrevista, el encargado de dirigirla debe prepararse, elaborando preguntas específicas, utilizando las respuestas a sus

preguntas para tomar una decisión sobre la conveniencia o no de contratar al candidato, al mismo tiempo deben considerarse las preguntas que posiblemente haga el entrevistado.

- Creación de una relación: Una vez que se inicia una entrevista, corresponde al entrevistador establecer una relación agradable con el candidato. Estas se realizan mediante la iniciación de la entrevista con puntualidad y preguntas que no tengan nada de amenazadoras.
- Intercambio de información: Lo más importante en la entrevista es el intercambio de información, se debe establecer una comunicación bilateral que permita al entrevistador juzgar al candidato por el tipo de preguntas que hace.
- Conclusión: Cuando la lista de preguntas disminuye o se acaba el tiempo disponible, el entrevistador debe poner punto final a la sesión. En este punto el entrevistador informa al candidato de la etapa siguiente de proceso de entrevistas.
- Evaluación: Una vez terminada la entrevista, el especialista debe tomar nota de las respuestas específicas y sus impresiones generales.

### 3.4.6. INVESTIGACION DE ANTECEDENTES (REFERENCIAS)

La investigación de antecedentes busca dar respuesta a dos interrogantes.

-¿Qué clase de persona es el candidato?

-¿Es una persona positiva y digna de confianza?

La mayoría de las formas de solicitud de empleo que se usan actualmente incluyen solicitud de nombres para referencias, además se pide a los solicitantes que proporcionen cartas de recomendación. Algunos departamentos de personal si comprueban dichas referencias; en otros generalmente se ignora esta etapa por completo.

Puede distinguirse dos tipos de referencias, uno es la referencia de carácter, considerada como una fuente potencial de información con respecto al comportamiento y reputación general del solicitante. La otra es la referencia del empleo anterior, que pide el nombre de una persona que presumiblemente estará dispuesta y podrá hablar acerca del trabajo anterior del solicitante.

Una de las formas más generalizadas de solicitar referencias de los candidatos es através de cartas, las cuales contienen la información genérica de la trayectoria en las empresas donde trabajó el solicitante. Además existen las cartas de recomendación que generalmente se le solicitan al candidato como parte de los requisitos de admisión.

Las cartas de recomendación pueden clasificarse en:

Cartas especiales dirigidas a un patrón específico, con respecto al solicitante en particular.

Cartas generales. A quien corresponda, generalmente llevadas por el solicitante y ofrecidas como evidencia de su carácter y experiencia.



## 3.4.7.

## EXAMEN MEDICO

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

De acuerdo con la ley todos los candidatos, antes de ingresar a un empleo tienen la obligación de ser sometidos a un examen médico de admisión, el cual deberá ser practicado por un médico que la empresa señale para tal motivo.

La evaluación médica es un requisito exigido por funcionarios sanitarios estatales o locales, sobre todo en operaciones en las que se manejan alimentos y donde las enfermedades infecciosas constituyen un peligro.

Los enunciados legales en relación con el examen médico se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen:

- Art. 15: "Los patrones están obligados a mandar a practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores".
- Art. 16: "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico solicite".

La realización del examen médico es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

Con el examen médico se pretende cubrir una serie de metas particulares:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimientos infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profe-

sionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando es descubierta oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional en el solicitante.

La realización del examen médico comprende el aspecto clínico (Un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañada de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL" y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predefinida.

En relación al examen médico en el proceso de selección deben considerarse los siguientes aspectos:

- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específicas de determinados órganos.
- Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales.

El examen médico de admisión tiene tres objetivos principales:

- 1.- Asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo en la organización.
- 2.-Asegurar su aptitud para un puesto en particular.
- 3.-Proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan compararse e interpretarse los exámenes médicos subsecuentes.

.Con la realización del examen médico se pretende prevenir - problemas como:

- Evitar el mayor índice de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- Menor calidad de producción.
- Déficit en la calidad de productos.
- Transtornos en la organización de la producción.

Una vez que el examen médico ha sido satisfactorio el empleado es contratado, el examen es la última etapa que podría dar lugar a un rechazo; concluyendo de esta forma el proceso de selección de personal.

Una vez que el candidato es contratado se procede a inducirlo.

La inducción la lleva a cabo el departamento de personal con explicaciones, que proporcionan información sobre la empresa, sus actividades y sus productos.

En ocasiones, se proyecta una película en la que se muestra la historia y operaciones de la firma con el propósito de que la persona empiece a sentir un cierto interés por la compañía.

Se le da a conocer las políticas generales; adicionalmente a esta información se le muestra al empleado servicios específicos; reglas generales sobre disciplina, pensiones, planes de salud y bienestar, programas de seguridad, beneficios, cajas de ahorro, etc.

Se le debe de llevar a conocer la empresa: Deberá ser presentado con sus jefes y compañeros de trabajo, explicarle la descripción del trabajo a realizar.

Hay que buscar la forma de obtener una reacción favorable de los compañeros de trabajo, en tal forma que el nuevo seleccionado sea bienvenido al grupo de trabajo.

CUADRO SINOPTICO III

CONCEPTO DE SELECCION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos de la selección</li> <li>2. Personal responsable de la selección.</li> </ol>
PROCESO DE SELECCION	Pasos que sigue el proceso de selección.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción preliminar de solicitantes</li> <li>2. Solicitud de empleo</li> <li>3. Pruebas de empleo</li> <li>4. Concepto de test y prueba psicológica</li> <li>5. Entrevista</li> <li>6. Investigación de antecedentes</li> <li>7. Examen médico</li> </ol>

## CONTRATACION E INDUCCION

## CAPITULO IV

### CASO PRACTICO

#### 4.1 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

En este punto se va a delimitar la investigación, se especificaran las características de la población como: ubicación geográfica, población, a qué nivel jerarquico se aplicará el cuestionario, tamaño de la muestra, giro de la organización, empresas privadas o públicas, empresas nacionales o internacionales.

Características de la población a investigar:

- Empresas Nacionales
- Privadas y Públicas
- Ubicadas en el Distrito Federal
- El Cuestionario va dirigido al personal Directivo - del Departamento de Recursos Humanos
- Giro de la Organización, cualesquiera

La población a investigar se considera en base al estudio realizado por la Revista Expansión, publicada el 20 de Agosto de 1986, de las 500 empresas más importantes del país.

En la investigación sólo se consideró las 25 empresas públicas como privadas más sobresalientes, tomando este pará-

metro como base para la población de la muestra.



#### 4.2 METODO BASICO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

El instrumento que se utilizará para realizar el caso práctico será el Cuestionario, que es un instrumento destinado a conseguir respuestas, utilizando para ello un im - preso que el entrevistado llena por si mismo.

Pasos para la elaboración del cuestionario:

- Determinar el objetivo que se persigue
- Qué tipo de preguntas emplearemos
- Número de preguntas que emplearemos
- Cuidar el vocabulario
- La secuencia de las preguntas
- Determinar el tiempo para aplicar el cuestionario

#### 4.2.1 CUESTIONARIO

Objetivo: Obtener información sobre los distintos procesos de Reclutamiento y Selección que se emplean tanto en la iniciativa Pública como Privada, para conocer si existe un adecuado aprovechamiento de los Recursos Humanos.

El Cuestionario va dirigido a personal de nivel directivo, en el área de Recursos Humanos.

Se aplicará el mismo cuestionario para las empresas públicas y privadas, consta de 42 preguntas, su secuencia va de acuerdo al objetivo de la investigación.

La estructura del cuestionario es la siguientes: 3 preguntas abiertas en este tipo de preguntas el entrevistado no se encuentra en la alternativa de tener que escoger entre dos respuestas concretas, de respuestas en la forma preferida por él.

19 preguntas cerradas; el informante o entrevistado, no puede responder más que "SI" o "NO", llamadas estas preguntas dicotómicas.

20 preguntas cerradas en abanico; en este tipo se pide al entrevistado que escoja entre un determinado número de respuestas posibles estructuradas, el tipo de preguntas en abanico pueden ser abiertas o

cerradas.

Es abierto si después de las diferentes respuestas sugeridas, se ofrece al entrevistado la posibilidad de dar otra distinta.

Son cerradas cuando el entrevistado debe atenerse a las diversas respuestas sugeridas.

#### CUESTIONARIO PILOTO

Objetivo: Descubrir fallas, lagunas e incomprensiones en las preguntas. Y determinar si realmente está estructurado adecuadamente para obtener la información requerida por el investigador.

El cuestionario piloto contiene 48 preguntas, su secuencia no va en el orden del tema a investigar, se aplicaran dos cuestionarios - uno para las Empresas Públicas y otro a Empresas Privadas

En base a las respuestas dadas por el entrevistado, se analizará cada pregunta, algunos errores en el cuestionario fueron intencionales. Los errores que se descubrieron fueron de redacción y preguntas repetidas (Filtro).

Aplicado al cuestionario piloto se modificó, estructurando el cuestionario definitivo.

CUESTIONARIO

1.- ¿Existe una unidad o Departamento encargada del Reclutamiento y -  
Selección de Personal?

- a) SI                      b) NO

2.- ¿Qué área o sección es la encargada del Reclutamiento y Selección  
del Personal?

- a) Gerencia de Recursos Humanos  
b) Departamento de Recursos Humanos  
c) Departamento de Personal  
d) Coordinación técnica de selección

3.- ¿La empresa cuenta con un catálogo de puestos?

- a) SI                      b) NO

4.- ¿Se realiza en la empresa el análisis de puesto ?

- a) SI                      b) NO

¿Porqué?

5.- ¿Se realiza en la empresa la valuación de puestos?

- a) SI                      b) NO

¿Porqué?

6.- ¿Han determinado los requisitos de ingreso a la empresa?

- a) SI                      b) NO

7.- ¿Quién es la persona encargada del Reclutamiento y Selección de  
Personal?

- a) Coordinación de Selección y Capacitación  
b) Asistente de Relaciones Industriales  
c) Jefe de Personal

8.- ¿Considera usted necesario el Reclutamiento y Selección de Personal en esta empresa?

- a) SI                      b) NO

¿Porqué?

9.- ¿Quién es la primer persona que tiene contacto con el candidato?

- a) Jefe de Recursos Humanos  
b) Area solicitante  
c) Coordinador de selección  
d) Secretaria

10.- ¿Porqué un aspirante ocupa determinado puesto?

- a) Porque existe una vacante  
b) Porque existe una recomendación

11.- ¿Tienen establecidos los requisitos que deben reunir los candidatos a reclutar?

- a) SI                      b) NO

¿Porqué?

12.- ¿Cuáles son los pasos que siguen al reclutar a los candidatos?

- a) Existencia de una vacante  
b) Requerimientos del puesto  
c) Perfil del puesto  
d) Empleo de fuentes de reclutamiento  
(Internas - Externas)  
e) Todo lo anterior  
f) Otros

13.- ¿Qué medios emplea la empresa para atraer candidatos?

- a) Requisición al sindicato  
b) Teléfono, telegrama  
c) Solicitud oral o escrita o actuales trabajadores  
d) Archivo de solicitudes  
e) Periódico

- f) Todo lo anterior
- g) Otros

14.- ¿Qué fuentes de Reclutamiento utilizan?

- a) Internas
- b) Externas
- c) Mixtas

15.- ¿Cuál es la fuente de reclutamiento que considera más importante?

- a) Internas
- b) Externas
- c) Ambas

¿Porqué?

16.- ¿Cuál es el procedimiento que siguen para seleccionar a los candidatos?

17.- ¿Cuando se tienen seleccionadas a una o varias personas, qué bases consideran para que se le de la plaza?

- a) Que cubra las necesidades de la empresa
- b) Que tenga aptitud para el puesto
- c) Ambas

18.- ¿Qué tipo de entrevistas efectúan?

- a) Libre
- b) Dirigida
- c) Mixta

19.- ¿A cuántos candidatos entrevistan en cada vacante?

- a) 1 - 2
- b) 2 - 3
- c) 3 - 5

20.- ¿Cuántas entrevistas efectúan a los candidatos antes de ser contratados?

- a) 1 - 2
- b) 2 - 3
- c) 3 - 4

21.- ¿Qué pretenden obtener de las entrevistas realizadas a los candidatos?

22.- ¿Los candidatos para ocupar la vacante se entrevistan con el Jefe del área solicitante?

- a) SI                      b) NO

23.- De los siguientes tipos de exámenes, ¿Cuáles aplican a los candidatos?

- a) Examen de conocimientos generales
- b) Examen Psicológico
- c) Examen Psicométrico
- d) Examen Especifico (Especialización)
- e) Examen Médico
- f) Todo lo anterior

24.- ¿Los exámenes psicológicos y psicométricos son determinantes en la selección de un candidato?

- a) SI                      b) NO

25.- ¿Quién aplica el examen médico?

- a) Médico de la empresa
- b) Clínica particular
- c) Institución de Gobierno

26.- ¿Efectúan la verificación de referencias socioeconómicas de los candidatos?

- a) SI                      b) NO

27.- ¿Las solicitudes consideradas como buenos prospectos a futuro se conservan?

- a) SI                      b) NO

¿Porqué?

28.- ¿Tiene alguna influencia el sindicato en la selección del personal?

- a) SI                      b) NO

- 29.- ¿Los aspirantes presentados por el sindicato ocupan inmediatamente un puesto?
- a) SI                      b) NO
- 30.- ¿Los aspirantes presentados por algún empleado ocupan inmediatamente un puesto?
- a) SI                      b) NO
- 31.- ¿Qué parámetros consideran para aceptar o rechazar a un candidato?
- a) Necesidades de la empresa  
b) Perfil del puesto  
c) Análisis del puesto  
d) Todo lo anterior
- 32.- ¿quién toma la decisión final para determinar qué candidato debe ocupar el puesto?
- a) Jefe inmediato del área solicitante  
b) Departamento de Recursos Humanos  
c) Otros
- 33.- ¿Quién comunica al futuro empleado su aceptación o rechazo?
- a) Departamento de Personal  
b) Departamento de Relaciones Industriales  
c) Coordinación de selección  
d) Otros
- 34.- ¿En qué forma se le comunica al solicitante su aceptación o rechazo?
- a) Personalmente  
b) Teléfono  
c) Telegramas  
d) Todo lo anterior
- 35.- ¿Cómo se lleva a cabo la contratación de un nuevo empleado?
- a) Por medio de un contrato eventual, y tiempo definido



b) Por medio de un contrato definitivo y tiempo indefinido.

36.- ¿Se contrata al candidato por un período a prueba?

a) SI                      b) NO

37.- ¿Califican al candidato durante el período a prueba?

a) SI                      b) NO

38.- ¿Qué política sigue la empresa, en materia de contratación definitiva?

39.- ¿Se le da un manual de bienvenida al personal de nuevo ingreso?

a) SI                      b) NO

40.- ¿Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de la empresa y de su área de trabajo?

a) SI                      b) NO

41.- ¿Se realiza en la empresa la presentación del personal de nuevo ingreso con los jefes de Departamento y con sus compañeros de trabajo?

a) SI                      b) NO

42.- ¿Cómo considera el proceso de reclutamiento y selección de personal efectuado por la empresa?

a) Bueno  
b) Regular  
c) Malo

4.3. DETERMINACION DEL METODO DE MUESTREO Y LA OBTENCION -  
DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para la investigación del caso práctico de investigación se utilizará el muestreo de conveniencia, el investigador obtiene la muestra de acuerdo a las facilidades que tiene para recabar la información necesaria.

La unidad o elemento de muestreo se auto-selecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad.

De la siguiente manera determinamos el tamaño de la muestra:

En el Distrito Federal estan ubicadas 167 empresas, - se eligieron las 25 más importantes consideradas como el -- 100%, Públicas y Privadas. El 10% es representativo de la población.

Esto se expresa de la siguiente forma:

25 ----- 100%

X ----- 10%

Donde X = 2.5 aproximadamente 3.

Obtuyendo como resultado, 3 empresas a investigar, - Públicas como Privadas.

#### 4.4. TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Se elaboró un concentrado de respuestas en base a cuadros analíticos, tanto para la iniciativa privada como pública.

Dichos cuadros contienen los siguientes datos: No. de pregunta, alternativas y porcentajes. Estos cuadros muestran una información más compacta e ilustrativa de la investigación realizada. Mostrándonos de una manera clara y práctica, la forma como se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal en cada uno de los distintos sectores de la economía de nuestro país.

Estos cuadros tienen la finalidad de resaltar los aspectos más importantes del proceso de reclutamiento y selección que llevan la empresa pública y privada.

Se hará por separado el análisis interpretativo de cada uno de los diferentes sectores, para hacer posteriormente el análisis comparativo global.

El análisis comparativo solo se hará en aquellos puntos en donde exista diferencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Ya que en base al cuestionario diseñado y aplicado se encontró una serie de semejanzas.

Las cuáles solo se mencionarán, graficando solo las diferencias existentes en el proceso de reclutamiento y selección.

CUADRO RESUMEN DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS  
A LAS EMPRESAS PUBLICAS.

<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
1.	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
2.	a) Departamento de personal	67%
	b) Coordinación técnica de selección y capacitación.	33%
	TOTAL	<u>100%</u>
3	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
4	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
5	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
6	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%

<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>
7	a) Coordinador de selección	33%
	b) Jefe de personal	<u>67%</u>
	TOTAL	100%
8	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
9	a) Secretaria	67%
	b) Coordinador de selección	<u>33%</u>
	TOTAL	100%
10	a) Porque existe una vacante	33%
	b) Porque existe una recomendación.	<u>67%</u>
	TOTAL	100%
11	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
12	a) Existencia de una vacante	-
	b) Requerimientos del puesto	-
	c) Empleo de fuentes de reclutamiento	-
	d) Todo lo anterior	<u>100%</u>
	TOTAL	100%

<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
13	a) Carta o teléfono	-
	b) Requisición al sindicato	-
	c) Archivo de solicitudes	<u>100%</u>
	TOTAL	100%
14	a) Internas	100%
	b) Externas	-
	c) Ambas	-
	TOTAL	100%
15	a) Interna	100%
	b) Externa	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
16	1. Solicitud de empleo	-
	2. Entrevistas	-
	3. Exámenes	-
	4. Examen médico	-
	5. Contratación	-
	6. Todo lo anterior	<u>100%</u>
	TOTAL	100%
17	a) Que cubra las necesidades de la empresa	100%
	b) Aptitud en el puesto	0%
	c) Ambas	<u>0%</u>
	TOTAL	100%

<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
18	a) Dirigida	67%
	b) Mixta	<u>33%</u>
	TOTAL	100%
19	a) 1-3	67%
	b) 3-5	<u>33%</u>
	TOTAL	100%
20	a) 1-2	33%
	b) 2-3	33%
	c) 3-4	<u>34%</u>
	TOTAL	100%
21	a) Información necesaria del candidato	0%
	b) Información amplia de la per- sona en base a la solicitud	100%
	TOTAL	100%
22	a) Si	0%
	b) No	<u>100%</u>
	TOTAL	100%
23	a) Examen específico	-
	b) Examen de conocimientos generales	-



<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
	c) Examen psicométrico	-
	d) Todo lo anterior	<u>100%</u>
	TOTAL	100%
24	a) Si	67%
	b) No	<u>33%</u>
	TOTAL	100%
25	a) Médico de la empresa	-
	b) Clínica particular	-
	c) Institución de gobierno	100%
26	a) Si	0%
	b) No	<u>100%</u>
	TOTAL	100%
27	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
28	a) Si	0%
	b) No	<u>100%</u>
	TOTAL	100%
29	a) Si	0%
	b) No	<u>100%</u>
	TOTAL	100%

<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
30	a) Si	0%
	b) No	<u>100%</u>
	TOTAL	100%
31	a) las necesidades de la empresa	-
	b) El perfil del puesto	-
	c) Todas las anteriores	<u>100%</u>
	TOTAL	100%
32	a) Jefe inmediato del área	33%
	b) Departamento de recursos humanos	<u>67%</u>
	TOTAL	100%
33	a) Departamento de personal	67%
	b) Coordinación de selección	<u>33%</u>
	TOTAL	100%
34	a) Verbalmente	-
	b) Telefónicamente	100%
	c) Por escrito	-
	TOTAL	100%
35	a) Tiempo determinado (eventual temporal)	33%
	b) Tiempo indeterminado	<u>67%</u>
	TOTAL	100%

<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
36	a) Si	33%
	b) No	<u>67%</u>
	TOTAL	100%
37	a) Si	33%
	b) No	<u>67%</u>
	TOTAL	100%
38	a) 1 mes	33%
	b) 6 meses	<u>67%</u>
	TOTAL	100%
39	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
40	a) si	33%
	b) no	<u>67%</u>
	TOTAL	100%
41	a) si	33%
	b) no	<u>67%</u>
	TOTAL	100%
42	a) Bueno	67%
	b) Regular	33%
	c) Malo	<u>0%</u>
	TOTAL	100%

## 4.4 TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

## Tabulación de la información

Cuadro resumen de los cuestionarios aplicados a las em-  
presas privadas.

<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
1	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
2	a) Gerencia de R.H.	33%
	b) Departamento de R.H.	33%
	c) Departamento de personal	<u>34%</u>
	TOTAL	100%
3	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
4	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
5	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%

<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
6	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
7	a) Coordinación y selección de capacitación	33%
	b) Asistente de relaciones industriales	33%
	c) Jefe de personal	<u>34%</u>
	TOTAL	100%
8	a) Si	100%
	b) No	0%
	TOTAL	100%
9	a) Jefe de recursos humanos	33%
	b) Secretaria	<u>67%</u>
	TOTAL	100%
10	a) Porque existe una vacante	100%
	b) Porque existe una recomendación	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
11	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%

<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
12	a) Existencia de una vacante	-
	b) Requerimientos del puesto	-
	c) Perfil del puesto	-
	d) Empleo de fuentes de reclutamiento (externas-internas)	-
	e) Todo lo anterior	<u>100%</u>
	TOTAL	100%
13	a) Requisición al sindicato	-
	b) Teléfono, telegrama	-
	c) Solicitud oral o escrita a actuales trabajadores	-
	d) Archivo de solicitudes	-
	e) Periódico	-
	f) Todo lo anterior	<u>100%</u>
TOTAL	100%	
14	a) Internas	-
	b) Externas	-
	c) Mixtas	<u>100%</u>
TOTAL	100%	
15	a) Interna	-
	b) Externa	-
	c) Ambas	<u>100%</u>
TOTAL	100%	

<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
16	1. Entrevista preliminar	-
	2. Solicitud de empleo	-
	3. Exámenes	-
	4. Entrevistas (jefe inmediato, Area solicitante).	-
	5. Verificación de referencias	-
	6. Examen médico	-
	7. Contratación	-
	8. Todo lo anterior	<u>100%</u>
17	TOTAL	<u>100%</u>
	a) Qué cubre las necesidades de la empresa	-
	b) Aptitud en el puesto	-
	c) Ambas	<u>100%</u>
	TOTAL	<u>100%</u>
18	a) Libre	-
	b) Dirigida	-
	c) Mixta	<u>100%</u>
	TOTAL	<u>100%</u>
19	a) 1-2	-
	b) 2-3	100%
	c) 3-5	<u>0%</u>
	TOTAL	<u>100%</u>

<u>PREGUNTAS</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
20	a) 1-2	33%
	b) 2-3	33%
	c) 3-4	<u>34%</u>
	TOTAL	100%
21	1. Información necesaria del candidato.	67%
	2. Información más amplia de la persona en base a la solicitud	33%
	TOTAL	<u>100%</u>
22	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
23	a) Examen de conocimientos generales	-
	b) Examen Psicológico	-
	c) Examen Psicométrico	-
	d) Examen específico (especialización)	-
	e) Examen Médico	-
	f) Todo lo anterior	<u>100%</u>
TOTAL	100%	
24	a) Si	0%
	b) No	<u>100%</u>
	TOTAL	100%



<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
25	a) Médico de la empresa	67%
	b) Clínica particular	33%
	c) Institución de gobierno	-
	TOTAL	100%
26	a) Si	100%
	b) No	0%
	TOTAL	100%
27	a) Si	100%
	b) No	0%
	TOTAL	100%
28	a) Si	33%
	b) No	67%
	TOTAL	100%
29	a) Si	33%
	b) No	67%
	TOTAL	100%
30	a) Si	-
	b) No	100%
	TOTAL	100%

<u>PREGUNTAS</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
31	1. Necesidades de la empresa	-
	2. Perfil del puesto	-
	3. Análisis de puestos	-
	4. Todo lo anterior	<u>100%</u>
	TOTAL	100%
32	a) Jefe inmediato del área solicitante	67%
	b) Departamento de recursos humanos	33%
	TOTAL	<u>100%</u>
33	a) Departamento de personal	34%
	b) Departamento de relaciones industriales	33%
	c) Coordinación de selección	<u>33%</u>
	TOTAL	100%
34	a) Personalmente	-
	b) teléfono	-
	c) telegrama	-
	d) Todo lo anterior	<u>100%</u>
	TOTAL	100%
35	a) Tiempo determinado (eventual, temporal)	100%
	b) Tiempo indeterminado	<u>0%</u>
	TOTAL	100%

<u>PREGUNTA</u>	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
36	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
37	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
38	1. 1 mes	33%
	2. 2 meses	34%
	3. 6 meses	<u>33%</u>
	TOTAL	100%
39	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
40	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
41	a) Si	100%
	b) No	<u>0%</u>
	TOTAL	100%
42	a) Bueno	100%
	b) Regular	-
	c) Malo	<u>-</u>

#### 4.4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION EN EL SECTOR PUBLICO

El 100% de las empresas encuestadas cuentan con un departamento de reclutamiento y selección de personal, aunque es muy variado el nombre que recibe dicha área, porque se maneja con el nombre de departamento de personal y coordinación técnica de selección. Cuentan con un catálogo de puestos, se lleva a cabo el análisis de puestos y se realizan evaluaciones periódicas y establecen los requisitos que deben reunir los candidatos a reclutar.

La mayoría de las empresas encuestadas siguen una serie de pasos para reclutar y seleccionar al personal que se requiere de acuerdo con las necesidades de la organización.

Básicamente la serie de pasos que se siguen en el proceso de reclutamiento son: Existencia de una vacante, requerimiento del puesto, perfil del puesto, empleo de fuentes de reclutamiento (Internas y Externas).

Con referencia al proceso de selección se sigue el procedimiento siguiente el cual variará según el criterio de la persona encargada del reclutamiento y selección de personal.

El procedimiento más empleado es:

Solicitud de empleo, entrevistas (previa y profundas), exámenes, examen médico y la contratación.

El 100% de las empresas emplean fuentes internas de reclutamiento, las más usadas son: La recomendación y la bolsa interna de trabajo. Los medios más empleados en el proceso de reclutamiento son el teléfono y las juntas de intercambio. El responsable del reclutamiento y la selección de personal por lo general es el jefe de personal y la coordinación de selección y capacitación. Además, en la mayoría de las empresas se determina de antemano los requisitos de ingreso a la empresa y consideran necesaria la existencia del proceso de reclutamiento y selección. El medio de reclutamiento que más se emplea para atraer candidatos es el archivo de solicitudes; considerando como fuente muy importante, la fuente interna principalmente la recomendación: Conservándose las solicitudes de los candidatos considerados como buenos prospectos; en cuanto al número de candidatos que entrevistan en cada vacante varía de acuerdo al puesto y a la magnitud de la organización o empresa, pero lo regular es de: 1-3 y de 3-5.

El 100% de las empresas tienen determinadas las pruebas a aplicar: Los diferentes tipos de exámenes que más aplican son:

Examen de conocimiento general, examen psicológico, examen psicométrico, examen específico (especialización) y el examen médico, los cuáles varían según los requerimientos del puesto.

En relación con los candidatos presentados por el sindicato y los presentados por algún empleado no ocupan un puesto inmediatamente ya que antes deben pasar por todo el proceso de selección según las necesidades de la empresa y aprobar cada una de las etapas, aunque algunas veces se hacen excepciones. La decisión final para determinar que candidato debe ocupar un puesto, es determinada por lo regular por el departamento de recursos humanos y el jefe inmediato del área.

El 67% de las empresas encuestadas aplican encuestas socioeconómicas para tener una imagen más amplia del candidato, esto lo hacen para cubrir un requisito del proceso de reclutamiento y selección. El examen médico aplicado a los candidatos es practicado por una institución de gobierno.

En la mayoría de las empresas encuestadas, los candidatos para ocupar una vacante se entrevistan con el jefe del área solicitante; además las bases que se consideran para que se de un puesto son: la aptitud en el puesto y las necesidades de la empresa. El sindicato no tiene influencia al-

guna en la selección. La forma empleada para comunicar al solicitante su aceptación o rechazo es telefónicamente; los parámetros que se consideran para aceptar o rechazar a un candidato son: las necesidades de la empresa, el perfil del puesto y el análisis del puesto. Quien comunica al empleado su aceptación o rechazo es el departamento de personal y la coordinación de selección.

De las empresas encuestadas, el 67% consideran determinantes el examen psicométrico y el psicológico, aunque se dan excepciones de acuerdo al puesto y a la fuente de reclutamiento (recomendaciones).

En la mayoría de las empresas, la primera persona que tiene contacto con el candidato es la secretaria (67%) y el coordinador de selección (33%).

En el 67% de las empresas, un candidato ocupa un puesto porque existe una recomendación y el 33% porque existe una vacante. Las entrevistas que se les realizan a los candidatos varía de 1-2 de 2-3 y de 3-4.

El tipo de entrevistas que efectúan las empresas a los candidatos a seleccionar son: 67% dirigida y 33% mixta. Las entrevistas aplicadas a los candidatos tienen como finalidad obtener información amplia de la persona, en base a la solicitud.

La contratación de un nuevo empleado se lleva a cabo por medio de un nombramiento (Contrato definitivo por tiempo indefinido)

El 67% de las empresas encuestadas no contratan al candidato por un período de prueba, solo el 33%, el cual durante el período de prueba califica a su personal.

La política que siguen las empresas en materia de contratación definitiva, varía de acuerdo al período de prueba 67% después del período de prueba de 6 meses se le contrata.

33% después de un período de 1 mes se le contrata. El 100% de las empresas le proporcionan a los candidatos un manual de bienvenida.

En lo referente a las visitas que realizan los candidatos a su área de trabajo es mínima el % de las empresas que lo realizan 33%. El 67% de las empresas encuestadas consideran bueno el proceso de reclutamiento y selección que llevan a cabo, el 33% lo considera regular ya que consideran que pueden existir modificaciones que beneficien a la organización.



## ANALISIS DE LA INFORMACION

## EMPRESAS PRIVADAS

De las respuestas que dieron las empresas encuestadas se analizará en bloques de acuerdo al reclutamiento y selección de personal como sigue:

Las personas encuestadas tienen un departamento encargado del reclutamiento y selección de personal variando el nombre en cada empresa; Gerencia de recursos humanos, departamento de recursos humanos y departamento de personal, contando con un catálogo de puestos, el cual se modifica según el puesto, realizan el análisis de puesto así como su valoración.

Las empresas tienen establecidos los requisitos que deben reunir los candidatos para ingresar a ella. La persona encargada del reclutamiento y selección de personal varía en cada empresa; Coordinador de selección y capacitación, Asistente de relaciones industriales y jefe de personal, consideran necesario el reclutamiento y selección de personal por la diversidad de necesidades del puesto y del personal, la primera persona que tiene contacto con el candidato es la secretaria y jefe de recursos humanos. Las empresas consideran que un aspirante ocupa un determinado puesto porque existe una vacante, los pasos que siguen para reclutar a los candidatos son: existencia de una vacante, requerimientos del puesto, perfil del puesto y fuentes de reclutamiento internas-externas; los medios empleados para atraer al candidato son:

Requisición al Sindicato, teléfono, telegrama, solicitud oral u escrita a actuales trabajadores, archivo de solicitudes y periódico.

Emplean las fuentes externas e internas considerando a ambas importantes.

El proceso de selección que utilizan las empresas es similar en cada una de ellas, va a depender del puesto a cubrir y de la aprobación por parte del candidato de determinada etapa; entrevista preliminar, solicitud de empleo, exámenes; de conocimientos generales, psicológicos, psicométricos, específicos y médicos, entrevistas con el área solicitante y jefe inmediato, verificación de referencias, examen médico y contratación.

Los elementos considerados por las empresas para que el candidato ocupe la plaza son: Que cubra las necesidades de la empresa y aptitud en el puesto, el tipo de entrevistas que efectúan son libre y dirigida. Entrevistan de dos a tres candidatos para ocupar la vacante, realizando tres entrevistas; información más amplia de la persona en base a la solicitud de empleo para tomar una adecuada decisión.

Los candidatos se entrevistan con el jefe inmediato del área solicitante, los exámenes que aplican las empresas son: examen de conocimientos generales, estos evalúan el grado de conocimientos, nociones y habilidades adquiridos através del

del estudio, examen psicológico, psicométrico, específico y médico, las empresas consideran que no son determinantes los exámenes psicológicos.

La verificación de referencias socioeconómicas se realizan, ya que es importante conocer que clase de persona es el candidato; referencias de empleo si el candidato cambia constantemente, referencias personales y educacionales.

El examen médico que practican las empresas es necesario antes de decidir contratarlo. Todas las empresas conservan las solicitudes consideradas como buenos prospectos, formando así el archivo de solicitudes, las conservan para que cuando exista la vacante se cuente con la persona idónea para cubrir la vacante ahorrándose tiempo.

Los aspirantes presentados por el sindicato deben de aprobar el proceso de selección. Los parámetros que consideran las empresas para aceptar o rechazar al candidato son: necesidad de la empresa, perfil del puesto y el análisis del puesto. La decisión para que el candidato ocupe un puesto, la toma el jefe inmediato y el departamento de personal. La aceptación o rechazo del candidato la comunica el departamento de personal, departamento de relaciones industriales y la coordinación de selección y capacitación, lo hace personalmente, telefónicamente y por telegrama.

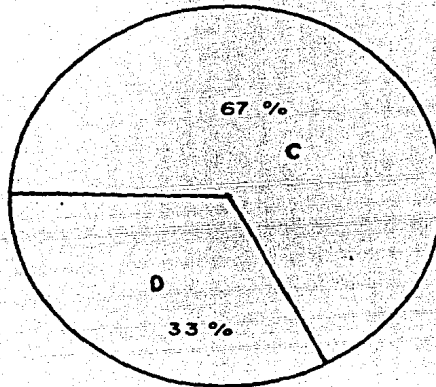
Todas las empresas contratan al nuevo empleado por un tiempo determinado (Eventual y temporal) y tiempo indeterminado. Durante este tiempo el candidato pasa por un período de prueba calificándolo, si es satisfactorio se le contrata.

Las empresas proporcionan al nuevo empleado un manual de bienvenida, el cual contiene explicaciones sobre la naturaleza de la empresa y sus productos, realizan visitas a las principales instalaciones de la empresa y a su área de trabajo, lo presentan con los jefes de departamento y con sus compañeros de trabajo.

Las empresas encuestadas consideran actualmente bueno el proceso de reclutamiento y selección que utilizan.

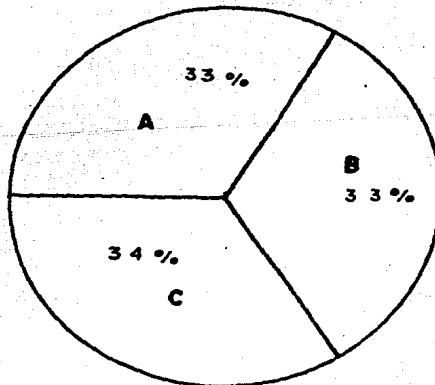
2. ¿Qué área o sección es la encargada del reclutamiento y selección del personal?

**EMPRESA PUBLICA**



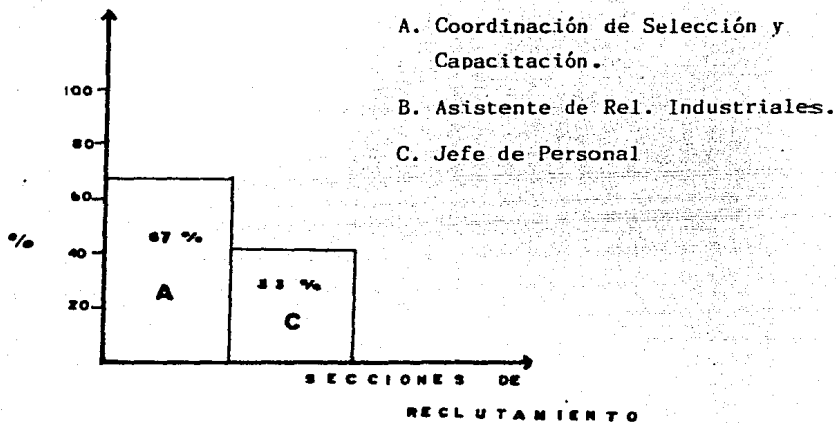
- A - Gerencia de R. H.
- B - Depto. de R. H.
- C - Depto. de Personal
- D - Coordinación Técnica de Personal

**EMPRESA PRIVADA**

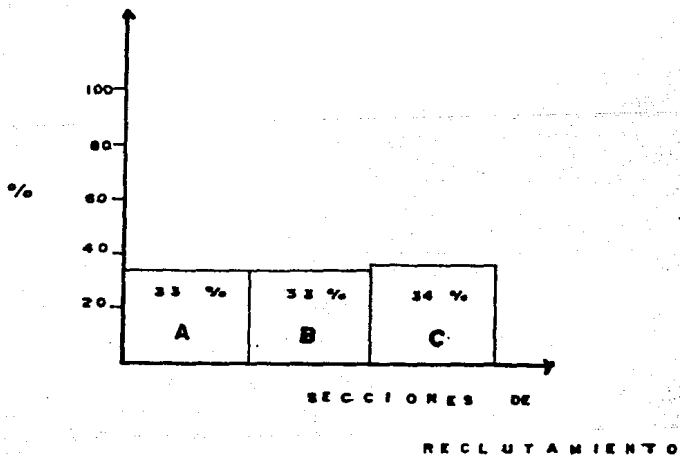


7.- ¿Quién es la persona encargada del reclutamiento y selección de personal?

### EMPRESA PUBLICA

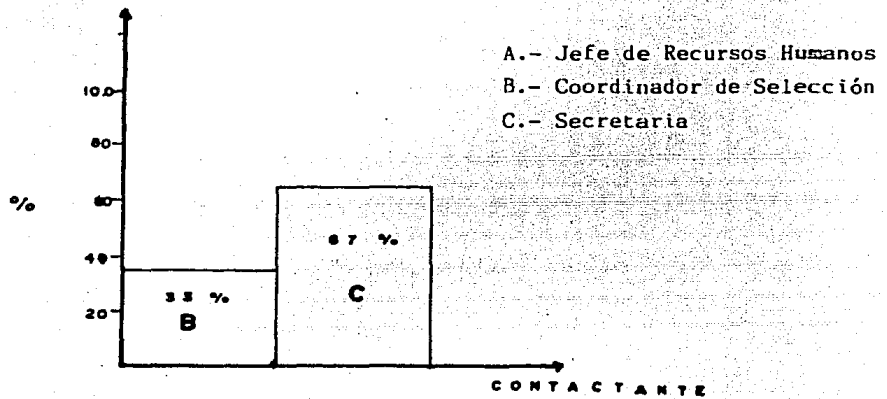


### EMPRESA PRIVADA

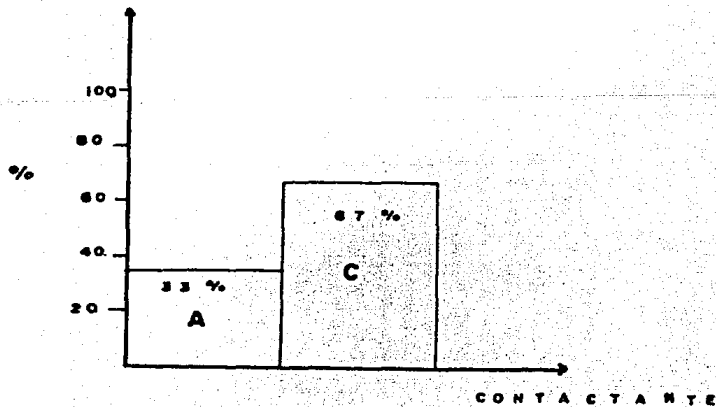


9.- ¿Quién es la primera persona que tiene contacto con el candidato?

### EMPRESA PUBLICA

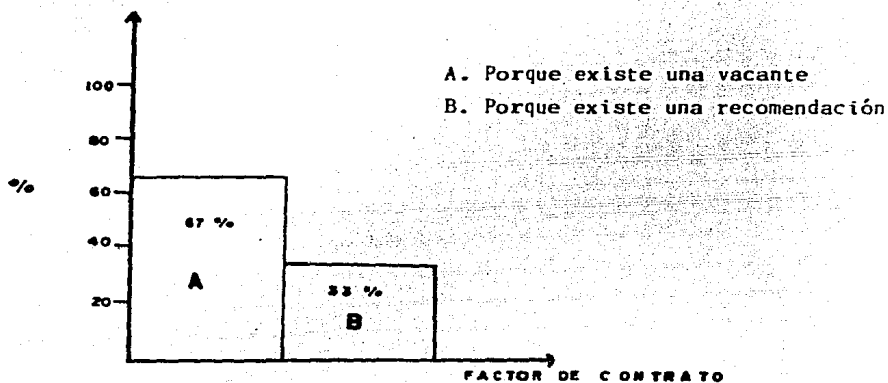


### EMPRESA PRIVADA

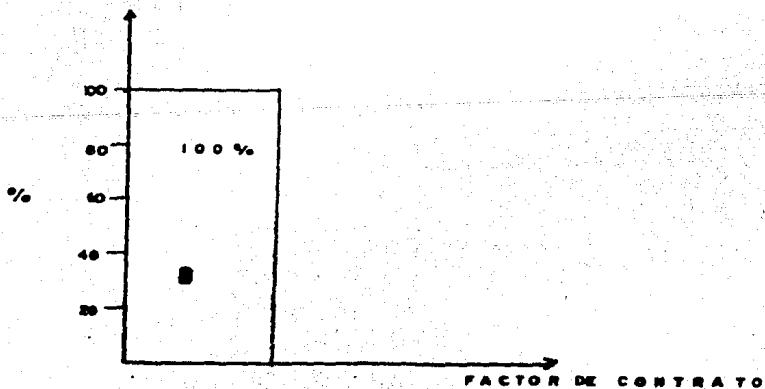


10.- ¿Por qué un aspirante ocupa determinado puesto?

### EMPRESA PUBLICA



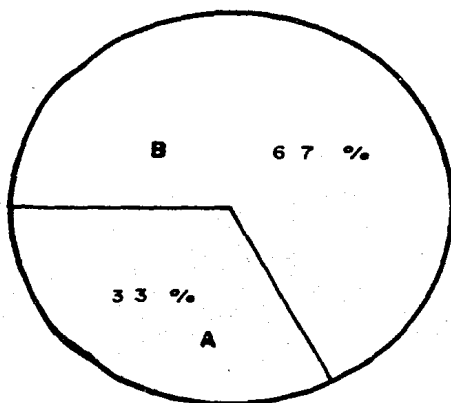
### EMPRESA PRIVADA





18.- ¿Qué tipo de entrevistas efectúan?

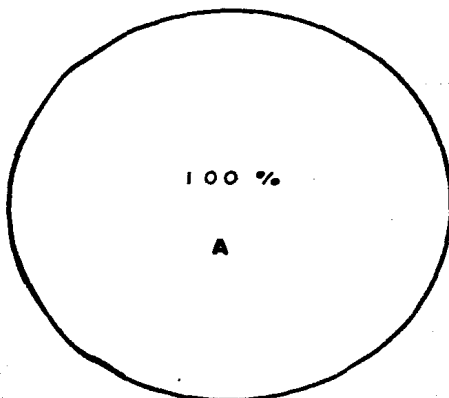
### EMPRESA PUBLICA



A - Mixta

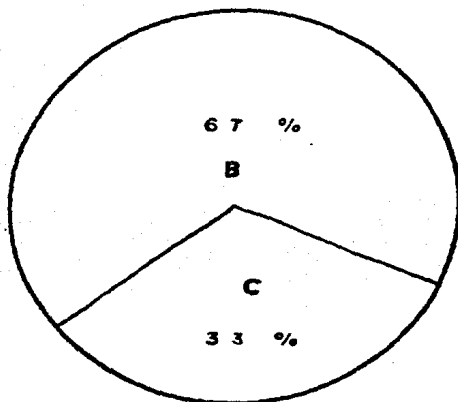
B - Dirigida

### EMPRESA PRIVADA



19.- ¿A cuántos candidatos entrevistan en cada vacante?

**EMPRESA PUBLICA**

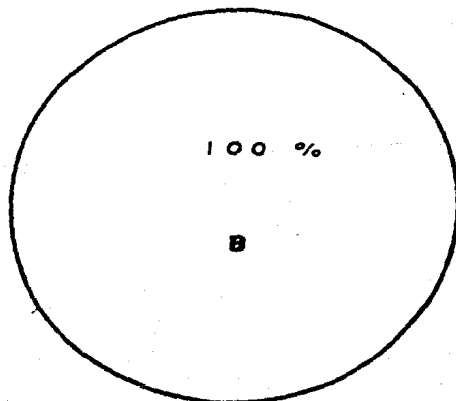


A. De 1 a 2

B. De 2 a 3

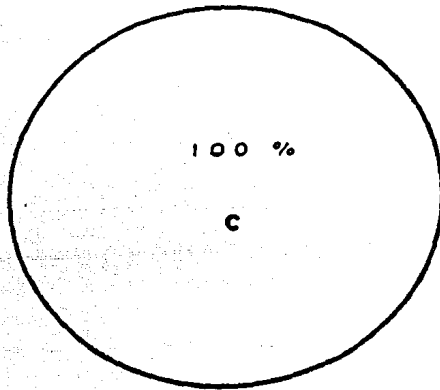
C. De 3 a 5

**EMPRESA PRIVADA**



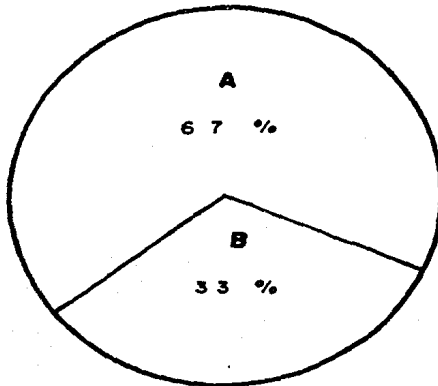
25.- ¿Quién aplica el examen médico?

**EMPRESA PUBLICA**



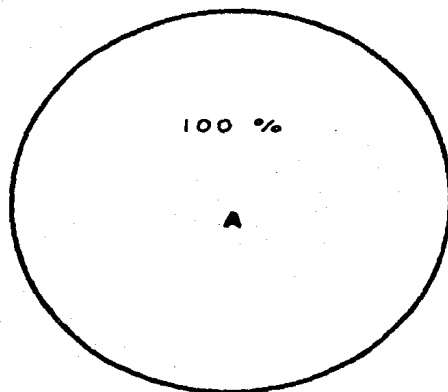
- A. Médico de la Empresa
- B. Clínica particular
- C. Institución del gobierno

**EMPRESA PRIVADA**



28.- ¿Tiene alguna influencia el sindicato en la Selección de personal?

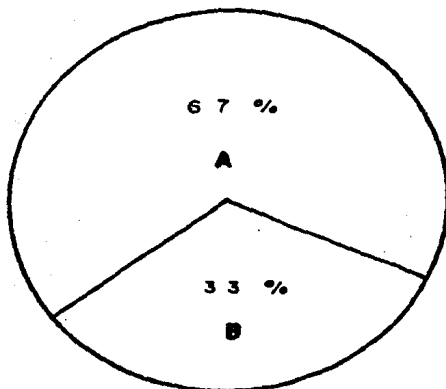
### EMPRESA PUBLICA



A - Si

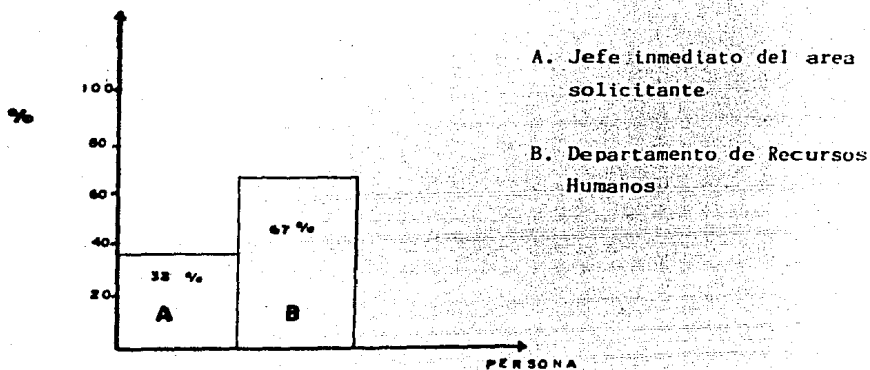
B - No

### EMPRESA PRIVADA

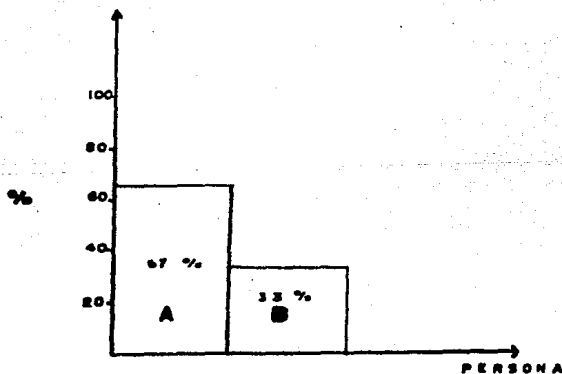


¿Quién toma la decisión final para determinar que candidato debe ocupar el puesto?

### EMPRESA PUBLICA .

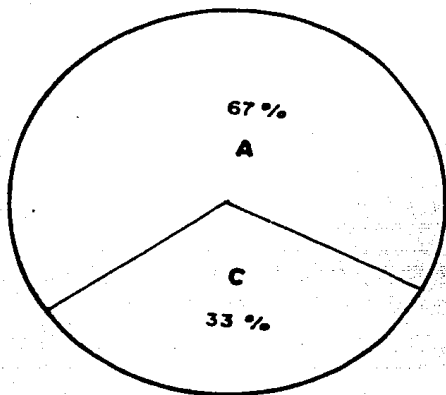


### EMPRESA PRIVADA



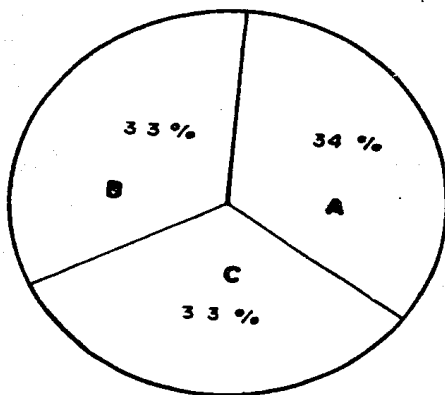
¿Quién comunica al futuro empleado su aceptación o rechazo?

### EMPRESA PUBLICA



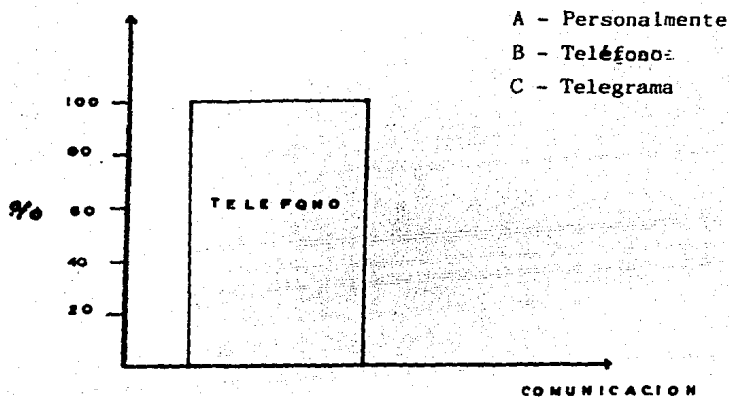
- A- Departamento de Personal
- B- Departamento de Relaciones industriales
- C- Coordinación de Selección

### EMPRESA PRIVADA

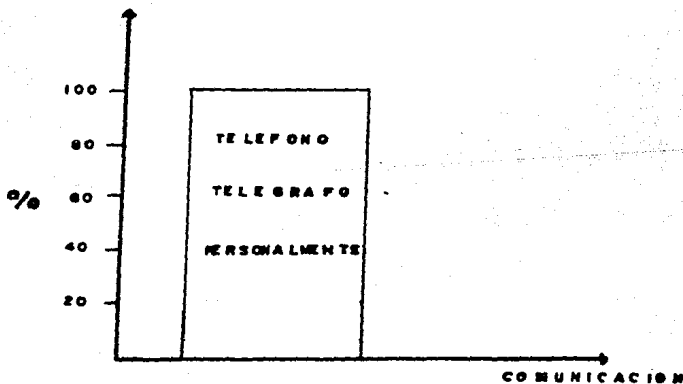


34.- ¿En qué forma se le comunica al solicitante su aceptación o rechazo,

### EMPRESA PUBLICA



### EMPRESA PRIVADA



## CONCLUSIONES

- La hipótesis establecida se comprobó, ya que a través de un adecuado proceso de reclutamiento y selección existe un mejor aprovechamiento de los recursos humanos; logrando una eficiencia organizacional, de no ser así sucederá lo contrario.
- Los recursos humanos constituyen un factor decisivo en la organización; por lo que contar con personal calificado para cada puesto que satisfaga sus necesidades y de la organización, proyectará un desarrollo potencial tanto individual como empresarial.
- Con respecto a la existencia de un proceso de reclutamiento y selección; se requiere un método que permita seleccionar personal que satisfaga las necesidades de las organizaciones, y que cuente con herramientas de juicio necesarias, para realizar una selección objetiva de los individuos.

Un programa completo de reclutamiento y selección permite detectar los mejores candidatos dentro del mercado de trabajo a fin de efectuar la contratación, facilitando la integración del individuo a la empresa y a su grupo de trabajo.



- Existen aspectos positivos y negativos dentro del proceso de reclutamiento y selección que llevan a cabo tanto la em presa pública como privada. El llevar un proceso con line amientos establecidos permite no desviarse del objetivo - que se pretende. En la iniciativa privada se sigue un pro cedimiento de este tipo, pero se hace necesario la existen cia de modificaciones debido a los distintos cambios tecno lógicos y sociales existentes en nuestro país, los cuales vayan de acuerdo con la realidad.

La eficiencia de las empresas privadas se debe principalmente a que cuenta con un personal preparado y capacitado que satisface sus necesidades y de la organización. Cuenta con un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal pudiendo seleccionar al personal idóneo.

Este proceso requiere modificaciones principalmente en el aspecto de las entrevistas y en la aplicación de los exámenes (psicológico y psicométrico). Aunque esto es costoso a largo plazo trae beneficios a la organización reflejándose en su crecimiento: tanto en aspectos económicos, sociales como tecnológicos. Este sector cuenta con un sistema de reclutamiento y selección eficiente debido a que cuenta con recursos necesarios para su adecuada aplicación.

Con referencia a la iniciativa pública, es el sector que cuenta con problemas en su proceso de reclutamiento y selección debido a que no tiene todos los recursos necesarios para establecer un procedimiento adecuado. Además que está sujeta a programas, presupuestos, actividades fijadas por el gobierno, las cuales están regidas por los planes globales de desarrollo que cada presidente fija durante su sexenio.

- Las limitantes observadas en el sector público son:

- a) El empleo de fuentes de reclutamiento exclusivamente internas. Consideramos que limita porque no da margen al empleo de otras fuentes que dan un panorama más amplio para la búsqueda de candidatos más aptos y capaces para ocupar un determinado puesto, permitiendo una selección más objetiva.
- b) La fuente más empleada y básica para el abastecimiento de personal es la recomendación.
- c) Un puesto que se da por la recomendación que posee el candidato y no porque reúna los requisitos del mismo.
- d) Debido al nepotismo, recomendación se crean puestos que no son necesarios dentro de las empresas de este sector, ocasionando gastos innecesarios, reflejándose en la productividad de las mismas y en su ineficiencia.

e) No se sigue un proceso de reclutamiento y selección con lineamientos fijados en donde no existan las excepciones.

f) No se da la importancia debida a cada uno de los pasos del proceso de reclutamiento y selección: Básicamente en las entrevistas y en los exámenes que se aplican.

- El área de recursos humanos, principalmente la función de reclutamiento y selección de personal, deben considerarse como un proceso dinámico, que requiere serias transformaciones en los sistemas, así como una evaluación permanente que permita aplicar las acciones correctivas necesarias a fin de mejorar el proceso.
- La eficiencia de una estructura administrativa depende del eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, cuyo funcionamiento dependerá de la eficacia de cada uno de sus elementos.
- La adecuada selección de personal, debe ser bastante minuciosa, teniendo en cuenta los diferentes pasos del proceso de reclutamiento y selección que la empresa haya fijado y verificar cada una de las etapas.
- Para una buena selección son indispensables la existencia de tres fases:

- a) La solicitud, forma de requisición.
- b) Las entrevistas.
- c) Las diferentes pruebas que se pueden aplicar.

- El éxito de una empresa de cualquier sector, giro o tamaño dependen de un buen programa de reclutamiento y selección que permita el desarrollo potencial del individuo y de la organización.

CUADRO SINOPTICO IV

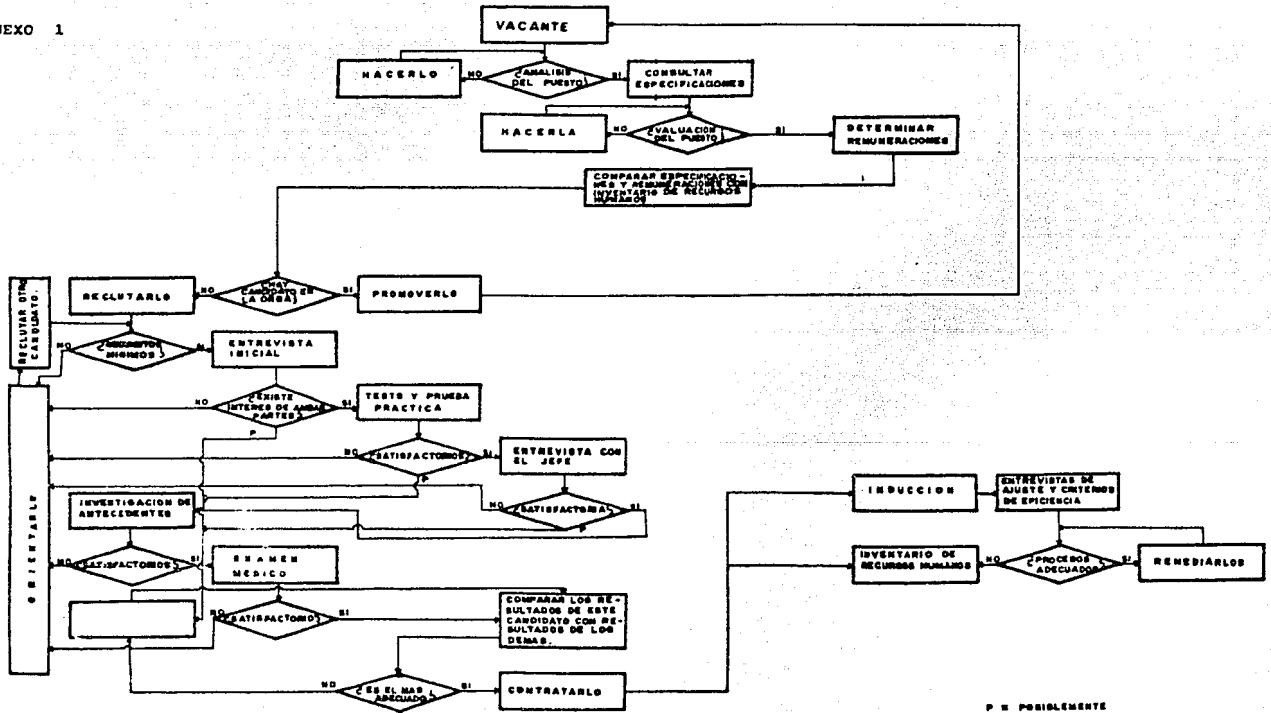
	1. Método de recolección de Datos.
Marco Conceptual	2. Determinación del método de muestreo y tamaño de la muestra.
	1. Fundamentación del cuestionario y a quién va dirigido.
Cuestionario	2. Objetivos del cuestionario
<u>INVESTIGACION DE CAMPO</u>	
	1. Análisis comparativo del proceso de reclutamiento y selección entre empresas públicas y privadas.
Trabajo de Campo	2. Tabulación, análisis e interpretación de la información.
	3. Gráficación de la información.

A N E X O S :

- |       |     |  |
|-------|-----|--|
| ANEXO | 1.- | MODELO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO<br>Y SELECCION DE PERSONAL             |
| ANEXO | 2.- | MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO  |
| ANEXO | 3.- | FORMA DE REQUISICION DE PERSONAL   |
| ANEXO | 4.- | FORMATO DE UN ANALISIS DE PUESTOS  |
| ANEXO | 5.- | INFORMACION QUE OBTIENE UN ANALISIS<br>DE PUESTOS                          |
| ANEXO | 6.- | EJEMPLO DE ALGUNOS TEST PSICOLOGI -<br>COS APLICADOS POR ALGUNAS EMPRESAS. |

MODELO DEL PROCESO DE SELECCION Y REGLUTAMIENTO DE PERSONAL

ANEXO 1



SOLICITUD DE EMPLEO

INSTRUCCIONES:

FAVOR DILIGENCIAR ESTA SOLICITUD A MANO Y PERSONALMENTE.  
 CONSIDERE UD. QUE CUANTO MÁS SEPAMOS ACERCA DE SUS INTERESES Y  
 HABILIDADES, MEJOR PODREMOS ENTRENARLO Y AYUDARLO, COLOCÁNDOLO  
 EN UN PUESTO DONDE SE ENCUENTRE MÁS A GUSTO.

1.- DATOS PERSONALES

			FECHA
NOMBRE	APELLIDO MATERNO	APELLIDO PATERNO	PUESTO DESEADO
DIRECCIÓN		TELÉFONO	SUELDO MENSUAL DESEADO
LUGAR DE NACIMIENTO		FECHA	EDAD
NACIONALIDAD	SEXO	ESTATURA	REG. FEDERAL DE CAUSANTES NO.
	MASCULINO FEMENINO		
No. REGISTRO DEL I.M.S.S	No. DE CARTILLA DEL S.M.N.	TIENE LICENCIA DE MANEJO SI NO	CLASE Y NÚMERO DE LA LICENCIA.
ESTADO CIVIL		No. DE PASAPORTE	PERSONAL QUE DEPENDEN DE UD. HIJOS OTROS
SOLTERO CASADO OTRO (EXPLIQUE)			
VIVE UD. CON			
SU PADRES		SU FAMILIA	PARIENTES SOLO

2.- DATOS FAMILIARES

NOMBRE	DOMICILIO	OCCUPACIÓN
PADRE		
MADRE		
ESPOSA (C)		
NOMBRES Y EDADES DE LOS HIJOS		

3.- ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHAS	AÑOS	TÍTULO RECIBIDO
		DE	A	
PRIMARIA				
SECUNDARIA				



NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHAS		AÑOS	TÍTULO RECIBIDO
		DE	A		
PREPARATORIA					
COMERCIAL					
PROFESIONAL					
OTRAS					
IDIOMAS QUE DOMINA					
MAQUINAS DE OFICINA O TALLER QUE PUEDA MANEJAR					

4.-EMPLEOS ANTERIORES

NOMBRE DE LA CIA.	DIRECCIÓN	TRABAJO DESEMPEÑADO	DURACION		SUELDO MENSUAL Y COMISIONES	RAZONES PARA DEJARLO
			DESDE	HASTA		
TRABAJO PRESENTE					EMPEZAR SALIR	
ULTIMO						
PENULTIMO						
ANTEPENULTIMO						

5.-REFERENCIAS

FAVOR DE ANOTAR EL NOMBRE DE TRES PERSONAS QUE LE CONOZCAN BIEN, SIN SER PARIENTES Y CON LAS CUALES NO HAYA TRABAJADO

NOMBRE	DIRECCION	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

6.-DATOS GENERALES

¿QUE LE MOTIVÓ A PRESENTAR ESTA SOLICITUD? ¿PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE UD?  
ANUNCIO OTRO MEDIO (ANOTELO) SI NO (RAZONES)

¿PUEDE VIAJAR? ¿ESTA DISPUESTO A CAMBIAR SU LUGAR DE RESIDENCIA?  
SI NO (RAZONES) SI NO (RAZONES)

¿HA ESTADO AFIANZADO RECHA EN QUE PODRÍA PRESENTARSE A TRABAJAR  
SI NO (NOMBRE DE LA CIA)

TIENE PARIENTES DENTRO DE ESTA CIA?  
SI NO (NOMBRES)

EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: HAGO CONSTAR QUE LAS DECLARACIONES ANTERIORES HACHAS PERSONALMENTE SON VERDADERAS

FIRMA DEL SOLICITANTE

REQUISICION INTERNA DE PERSONAL

SECCION: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

TRABAJO (S) QUE SE VA (N) A DESEMPEÑAR: \_\_\_\_\_

SUELDO DIARIO: \$ \_\_\_\_\_

INDICAR CON UNA X EN EL CUADRO RESPECTIVO:

PUESTO NUEVO ( ) REEMPLAZO ( ) TEMPORAL ( )

SI ES REEMPLAZO, INDICAR NOMBRES Y PUESTOS DE LA (S) PERSONAS REEMPLAZADAS:

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____  |
| 2. _____ | 7. _____  |
| 3. _____ | 8. _____  |
| 4. _____ | 9. _____  |
| 5. _____ | 10. _____ |

SI SE TRATA DE UN PUESTO NUEVO, INDICAR REQUISITOS Y CARACTERISTICAS DE LA PERSONA QUE SE DESEA CONTRATAR:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. GIE. RELACIONES INDS.

NOTA: Esta hoja debidamente autorizada se turnará al Jefe de Personal con una anticipación de DIEZ días como mínimo para que se proporcione el personal mejor capacitado para cubrir la (s) vacante (s).

Información de identificación (como:)

Nombre del interesado  
Organización/unidad  
Título y serie  
Fecha  
Entrevistador

Breve resumen del puesto: (esta parte contendrá los deberes principales del puesto. Puede elaborarse antes que las especificaciones de las clases, las descripciones del puesto u otras fuentes. Sin embargo, su exactitud debe ser verificada usando los planteamientos de las tareas resultantes del análisis.)

Tareas del puesto:

¿Qué hace el trabajador? ¿Cómo lo hace? ¿Qué producción se obtiene? ¿Qué herramientas, procedimientos, y elementos auxiliares están implicados? ¿Cuánto tiempo se necesita para hacer la tarea? ¿Qué tan a menudo ejecuta el trabajador la tarea en un día, en una semana, en un mes, en un año?

Conocimientos, habilidades y talentos requeridos:

¿Qué se necesita para ejecutar cada tarea en términos de lo siguiente?

1.- Conocimientos requeridos

- a. ¿Qué áreas de conocimiento cubre la tarea?
- b. ¿Con qué hechos o principios debe estar familiarizado el trabajador o cuáles de aquéllos debe comprender dentro de estas áreas de conocimientos?
- c. Describe el nivel, el grado y la amplitud de conocimientos que se requieren en estas áreas de conocimientos.

2.- Destreza requerida

- a. ¿Qué actividades debe ejecutar el trabajador con facilidad y precisión?
- b. ¿Cuál es la destreza manual que se requiere para operar máquinas, vehículos, equipos, o para usar herramientas?

3.- Habilidades requeridas

- a. ¿Cuál es la naturaleza y el nivel de habilidad lingüística escrita u oral requerida por el puesto del trabajador? ¿Se encuentran implicadas ideas complejas orales o escritas en la ejecución de la tarea, o se trata de material de instrucción sencillo?
- b. ¿Qué habilidad matemática debe tener el trabajador? ¿Usará el trabajador simple aritmética, o álgebra compleja?
- c. ¿Qué habilidad de razonamiento o de resolución de problemas debe tener el trabajador?
- d. ¿Qué instrucciones debe seguir el trabajador? ¿Son éstas sencillas, detalladas, interrelacionadas, abstractas?
- e. ¿Qué habilidades interpersonales se requieren? ¿Qué habilidades de administración o de supervisión se requieren?

f. ¿Qué habilidades físicas tales como fuerza, coordinación, agudeza visual debe tener el trabajador?

**Actividades físicas:**

Describa la frecuencia y el grado con que el individuo participa en actividades como: empujar, jalar, lanzar, acarrear, arrodillarse, sentarse, correr, gatear, alcanzar, escalar.

**Condiciones ambientales:**

Describa la frecuencia y el grado en el cual el individuo se encontrará trabajando en condiciones como: instalaciones cerradas, objetos en movimiento, vibración, ventilación inadecuada.

**Incidentes típicos de trabajo:**

1. Situaciones que implican la interpretación de sentimientos, ideas o hechos en términos del punto de vista personal.
2. Influir en las personas en cuanto a sus opiniones, actitudes o juicios acerca de ideas o cosas.
3. Trabajar con las personas más allá de dar y recibir instrucciones.
4. Ejecutar trabajo repetitivo, o ejecutar continuamente el mismo trabajo.
5. Trabajar bajo presión al enfrentarse a emergencias, situaciones críticas, poco usuales o peligrosas; o en situaciones en las cuales la velocidad de trabajo y, el mantenimiento de la atención son aspectos cruciales del trabajo.
6. Ejecutar una variedad de deberes cambiando a menudo de una tarea a otra de diferente naturaleza sin pérdida de la eficiencia y composición.
7. Trabajar en condiciones peligrosas que puedan dar como resultado: -- violencia, pérdida de miembros del cuerpo, quemaduras, cortaduras, daño de los sentidos, colapsos, fracturas, descargas eléctricas.

**Áreas de interés del trabajador:**

Identifique en la siguiente lista las preferencias por las actividades laborales sugeridas para cada tarea.

Una preferencia por las actividades:

1. que tratan con cosas y objetos
2. que tratan con la comunicación de datos
3. que implican un contacto de negocios con las personas
4. que implican trabajo de naturaleza científica y técnica
5. que implican trabajo de naturaleza rutinaria, concreta u organizada.
6. que implican trabajo de naturaleza abstracta y creativa
7. que implican trabajo para el bien de las personas
8. relacionadas con procesos, máquinas y técnicas
9. que dan como resultado prestigio o la estimación de otros
10. que producen satisfacción tangible y productiva.

FORMATO DE INFORMACION PARA ANALISIS DE PUESTO

Titulo de su puesto \_\_\_\_\_Codigo \_\_\_\_\_ fecha \_\_\_\_\_  
 Titulo de clase \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_  
 Su nombre \_\_\_\_\_ Planta \_\_\_\_\_  
 Puesto del superior \_\_\_\_\_ Preparado por \_\_\_\_\_  
 Nombre del superior \_\_\_\_\_ Horas de trabajo AM a AM  
 \_\_\_\_\_ PM a PM \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el propósito general de su puesto?
2. ¿Cuál fue su último puesto? Si fue en otra empresa, favor de especificarlo.
3. ¿A qué puesto esperaría usted normalmente ser promovido?
4. Si supervisa a otras personas, enlístelas por su nombre y título de puesto.
5. Si supervisa a otras personas, marque por favor las actividades que son parte de su actividad como supervisor:
 

<input type="checkbox"/> Contratación	<input type="checkbox"/> Preparación	<input type="checkbox"/> Ascensos
<input type="checkbox"/> Orientación	<input type="checkbox"/> Asesoramiento	<input type="checkbox"/> Compensación
<input type="checkbox"/> Entrenamiento	<input type="checkbox"/> Presupuestos	<input type="checkbox"/> Disciplina
<input type="checkbox"/> Programación	<input type="checkbox"/> Dirección	<input type="checkbox"/> Terminación
<input type="checkbox"/> Desarrollo	<input type="checkbox"/> Medición del rendimiento	<input type="checkbox"/> Otros _____
6. ¿Cómo describiría la conclusión y resultados con éxito de su trabajo?
7. Obligaciones del puesto. Por favor, describa con brevedad lo QUE usted hace y, si es posible, COMO lo hace, indique las obligaciones que considere sean las más importantes, las más difíciles, o ambas cosas.
  - (a) Obligaciones cotidianas
  - (b) Obligaciones periódicas. (Favor de indicar si son semanales, mensuales, trimestrales, etc.)
  - (c) Obligaciones desempeñadas a intervalos irregulares
8. Educación. Por favor marque el espacio que indique los requisitos - educacionales para el puesto, no sus estudios.
 

(a) <input type="checkbox"/> No requiere educación formal	(e) <input type="checkbox"/> Licenciatura
(b) <input type="checkbox"/> Menos de preparatoria	(f) <input type="checkbox"/> Estudios de posgrado o cédula profesional
(c) <input type="checkbox"/> Preparatoria o equivalente	
(d) <input type="checkbox"/> 2 años de carrera profesional	

Indique los estudios de posgrado o licenciatura profesional específica requeridos.

Favor de indicar la educación que tenía cuando se le asignó este puesto.

ANEXO

EJEMPLO DE ALGUNOS TEST PSICOLÓGICOS APLICADOS EN ALGUNAS EMPRESAS:

PRIMERA PRUEBA

INSTRUCCIONES:

- El límite de tiempo para cada grupo de 54 preguntas queda estrictamente fijado en 35 minutos exactos.
- Transcurridos los 30 minutos disponibles, ya no se podrá modificar en modo alguno las respuestas dadas.
- No interrumpa la prueba una vez iniciada.
- No utilice la ayuda de instrumentos o personas.
- No se entretenga demasiado en una pregunta a la que no sepa contestar.

1.- Añade el número que falta:

25    20    15    10    \_\_\_\_\_

2.- Subraya la palabra sobrante.

Carroza    Automóvil    Autobús    Vagon    Trinco

3. Añade el número que falta:

3    7    16    35    \_\_\_\_\_

4.- ¿Cuál es el primer día de un siglo?

5.- Puede demostrar que la mitad de 18 es 10.

6.- Puede demostrar que la mitad de 12 es 7.

7.- ¿Cuál era el monte más alto antes de descubrirse el Everest?

8.- ¿Cuántos departamentos políticos tiene Francia?

36

76

81

89

9.- Si un vaso y medio de refresco cuesta un peso y medio ¿Cuánto costarán 5 vasos?

10.- ¿Qué nuevo parentesco adquiere el hombre, que se casa con la hermana de su viuda?

11.- Usted tiene una canasta con tres manzanas. ¿Cómo haría para darle a tres niños una manzana a cada quién y que quede una manzana en la canasta?

12.- ¿Qué es más barato: Invitar a un amigo al fútbol dos veces, o invitar a dos amigos una vez?

13.-¿Qué opinión tiene usted de los hombres en general?

14.- ¿Qué opina de la Liberación Femenina?

15.- Considera usted que las conversaciones de los hombres suelen ser más interesantes que las de las mujeres?

16.- Considera de pésimo gusto los chistes verdes?

SI \_\_\_

NO \_\_\_

17.- Qué defectos son los que menos tolera: Mencíonelos.

18.- Qué causas cree que originan el fracaso de muchas personas.

19.- Marque con una X aquellas frases que sean ciertas en su caso:

- Mis opiniones son bastantes inflexibles y rígidas

- Soy celosa en extremo.

- Reconozco que tengo un carácter difícil, no me adapto muy bien



a la mayoría de las personas.

- Antes de tomar decisiones de cierta importancia las reflexiono.
- Soy una persona abierta a sugerencias y consejos para mejorar mi carácter y aprender hacer mejor las cosas.
- La cortesía, la delicadeza y la amabilidad son tan importantes en familia como con los extraños.
- Considera importante la apariencia física y el cuidado de su silueta sin importar su estado civil.

20.- ¿Cómo se escribe la letra "S" en el alfabeto morse?

21.- La suma de tres números enteros consecutivos es 30. ¿Cuáles son esos números?

22.- En una jaula hay 84 polluelos, blancos y negros, los polluelos blancos suman 4 más que los negros. ¿Cuántos hay de cada color?

23.- Haz una autobiografía.

24.- Capacidades y limitaciones:

Yo puedo \_\_\_\_\_

Yo no puedo \_\_\_\_\_

Me gusta de mí que \_\_\_\_\_

Me gusta \_\_\_\_\_

No soporto \_\_\_\_\_

Olo que yo \_\_\_\_\_

25.- ¿Qué elementos aprecio de mí mismo y cuáles necesito cambiar?

26.- Mencione diez cosas que más le gusten de usted

27.- ¿Cuáles son las actividades que más le gusta realizar?

28.- Liste los sueños de la vida que tiene usted.

29.- ¿Sabe juzgar con bastante acierto las cualidades y los defectos de -  
otras personas?

Siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Muy amenudo \_\_\_\_\_

30.- Considera usted que una mujer decidida, puede conseguir casi todo -  
lo que se propone?

31.- He decidido reunirme con mi novia cada sábado al mediodía. La pri -  
mera vez, ella llegó a las 12:30, la segunda vez a las 13:20, la -  
tercera a las 14:30 y por último, la cuarta a las 14:00 ¿A qué hora  
llegó la quinta vez?

32.- Escribe los números que faltan:

<u>1</u>	<u>3</u>	<u>7</u>	<u>19</u>	_____
2	2	4	24	

33.- Si no quedase sobre la tierra más que un sólo hombre y éste oyera -  
hablar a otro ser humano, (no voz grabada ni el eco) ¿Quién podría -  
ser?

34.- Subraya el más pequeño de los siguientes animales, cuyos nombres se  
dan en forma de anagrama:

NOBISTE                      TAGO                      LAGECA                      RONTA                      IRJafa

35.- Subraya el nombre del animal sobrante:

Hormiga                      Araña                      Abeja                      Polilla                      Mosquito

36.- Escribe una palabra que tenga el mismo significado que las dos pa-  
labras fuera de los paréntesis:

Llano ( \_\_\_\_\_ ) Proyecto

37.- Escribe entre paréntesis la palabra que completa la primera palabra  
y que forma el comienzo de la segunda:

Men ( \_\_\_\_\_ ) Co

38.- Añade la letra que falta:

M N Ñ Ll Q J U \_\_\_\_\_

39.- Pon los números que faltan:

\_\_\_\_\_ 2 4 11 16  
3 7 21 31

40.- Escribe entre parentesis la palabra que pueda ser precedida por -  
cada una de las letras de la izquierda

ESC  
P  
G  
S  
C ( \_\_\_\_\_ )  
B

41.- Escribe entre paréntesis la palabra que falta:

CAM (LEON) ERA  
DURA ( \_\_\_\_\_ ) SELVA

42.- Añade el número que falta

14 9 5  
21 8 13  
28 9 \_\_\_\_\_

43.- Subraya la palabra sobrante:

Opulente Detergente Abalorio Ilación Efecto Tubo

44.- Escribe entre paréntesis la palabra que complete la primera pala -  
bra y forme el comienzo de la segunda:

Co ( \_\_\_\_\_ ) No

45.- Subraya en estos nombres el que no corresponda a un chico:

Aniso Lujio Guillemm. Quijona

46.- Escribe entre paréntesis la palabra que falta:

cepo (pelo) polo  
taco ( \_\_\_\_\_ ) Cobra

47.- Escribe una palabra que tenga el mismo significado que las dos --  
palabras de fuera del paréntesis:

Naípe ( \_\_\_\_\_ ) Mapa

48.- Escribe la letra que falta:

R	V	F	Q
N	P	C	—

49.- Escribe entre paréntesis la palabra que falta:

PECA ( CENA ) PANEL  
CAMPO ( \_\_\_\_\_ ) SONIDO

50.- Escribe la palabra que completa la primera palabra y que forma el  
comienzo de la segunda (la clave es tejido)

TU ( \_\_\_\_\_ ) R

51.- Añade el número que falta:

7	14	12
4	12	9
6	24	—

52.- Subraya entre estas palabras la que difiere de las demás:

auto            entre            gran            barca

53.- Escribe las letras que faltan:

D	H	L	—
T	O	L	—

54.- Subraya el nombre que completa la cuarta línea:

Bertha ama a Emilio

Lucía ama a Pedro

Mónica ama a Tomás

Antonia ama a: Ricardo, Juan o Andrés?

## SEGUNDA PRUEBA

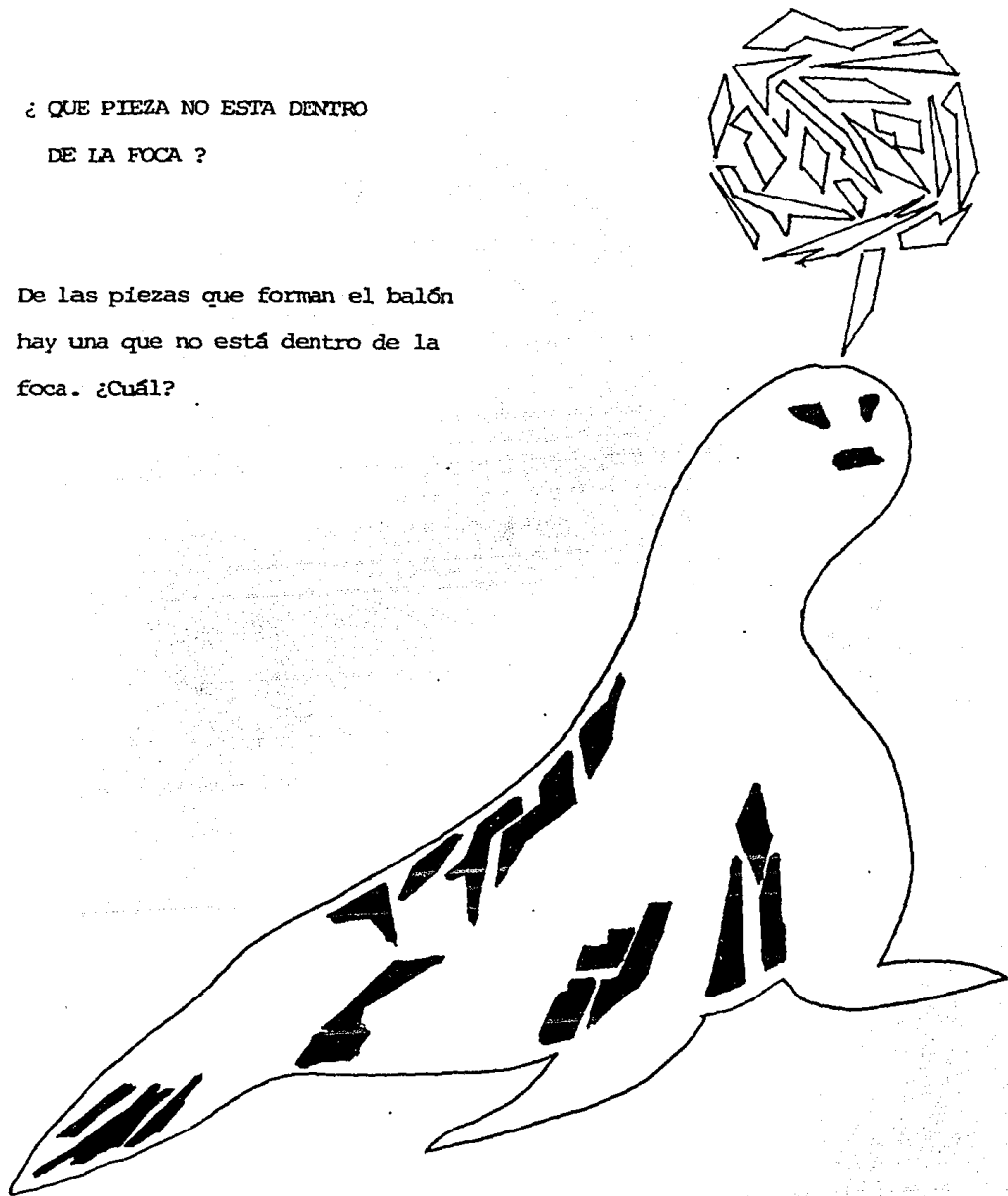
Esta prueba consiste en una serie de figuras las cuales deben ser resueltas de acuerdo a las siguientes indicaciones:

### INSTRUCCIONES.

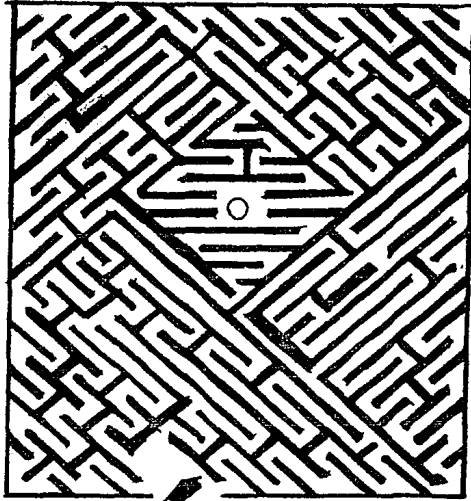
- El límite de tiempo para la resolución de las figuras queda — estrictamente fijado en 20 minutos exactos.
- Algunas figuras tienen instrucciones por separado.
- Cuando las figuras no tengan instrucciones ni tiempo se utilizará los 20 minutos que se fijaron desde el principio de la — prueba.
- Transcurrido el tiempo límite, ya no se podrá modificar en modo alguno las respuestas dadas.
- No interrumpas la prueba una vez iniciada.

¿ QUE PIEZA NO ESTA DENTRO  
DE LA FOCA ?

De las piezas que forman el balón  
hay una que no está dentro de la  
foca. ¿Cuál?

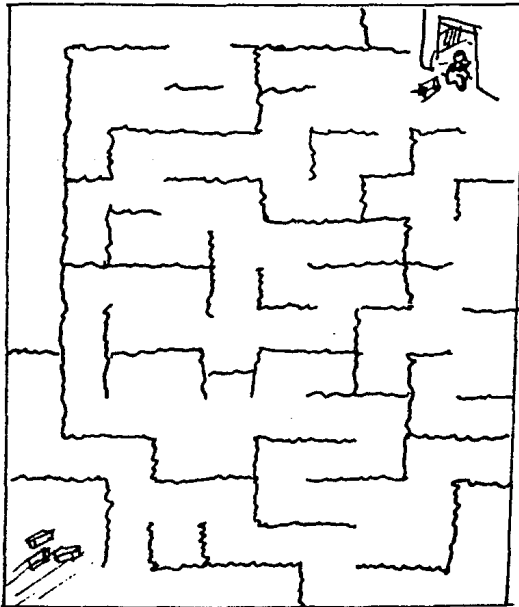


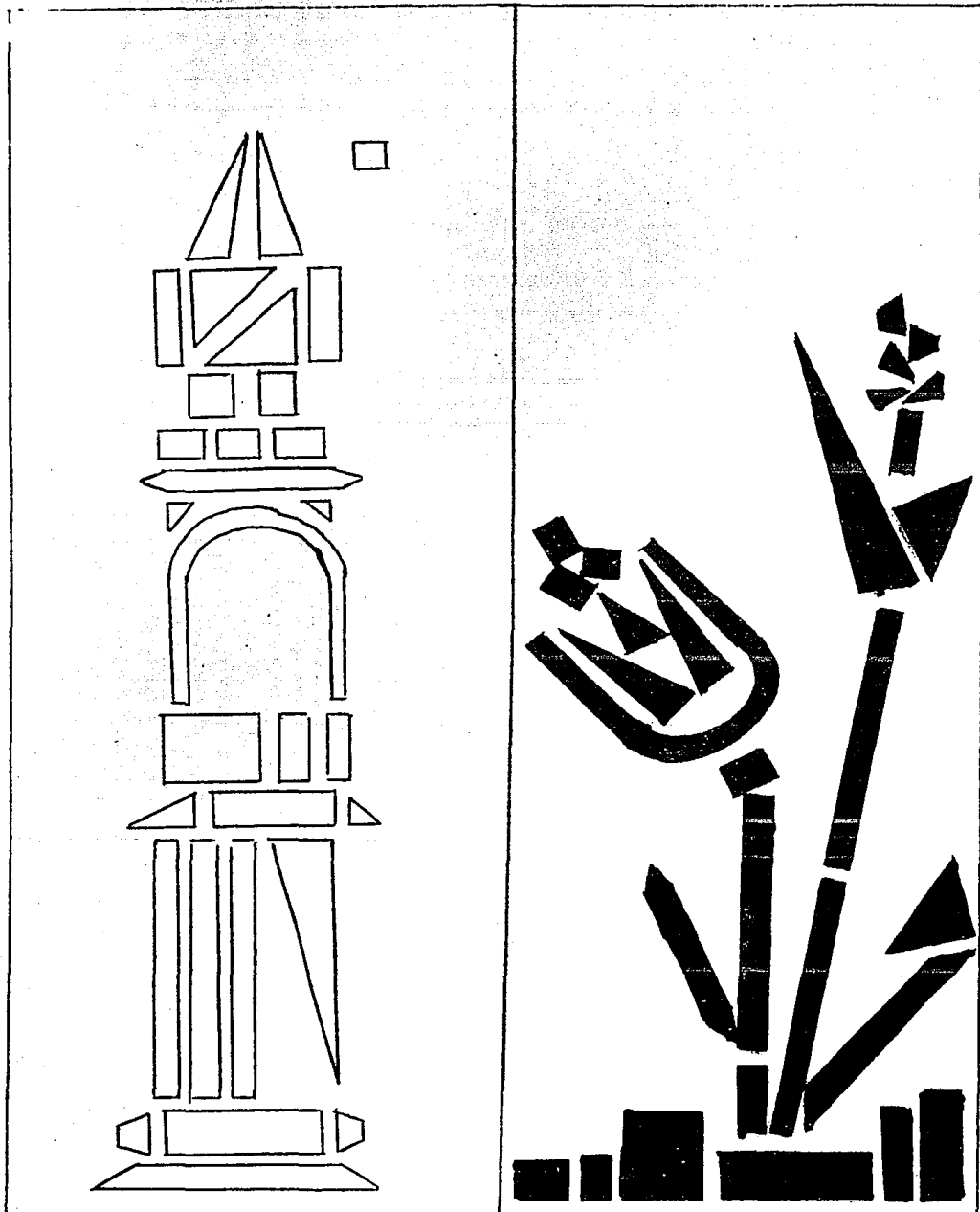
# LABERINTO



Este es el inicio del camino que te llevará hasta el centro del laberinto.

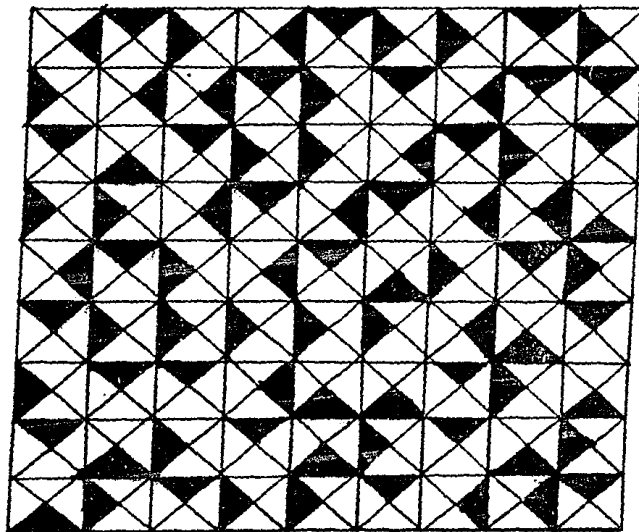
¿ QUE CAMINO ELIGIRIAS TU ?



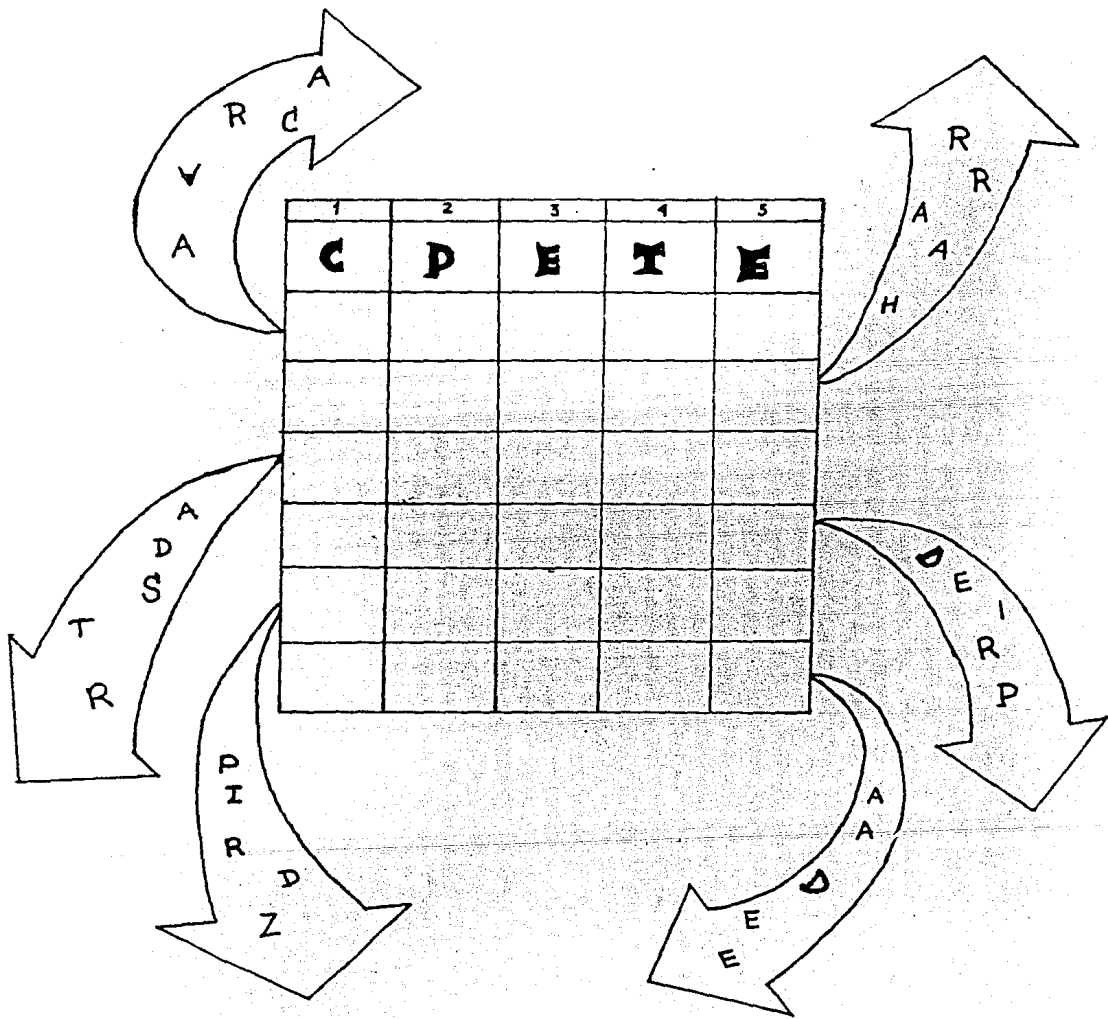


La torre de la izquierda está compuesta por 30 piezas geométricas e idéntico número componen la flor, con la particularidad de que son las mismas piezas. ¿Qué pieza falta en la flor para completar las 30 que están en la torre?



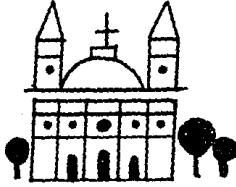


¿Cuántos cuadritos como A, cuántos como B, --  
cuántos como C y cuántos como D puede usted  
contar en el dibujo superior?

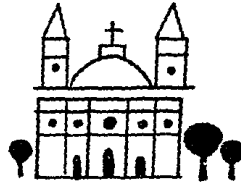


INSTRUCCIONES: Se trata de encontrar verticalmente cinco palabras de siete letras. Para ello deberá ubicar correctamente las letras de cada flecha en los casilleros que señala cada una de ellas. Las letras de la primera fila le servirán de ayuda.

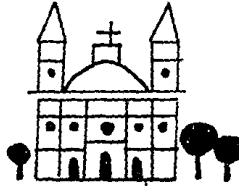
1



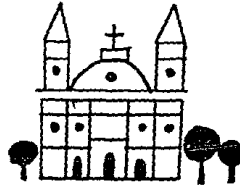
2



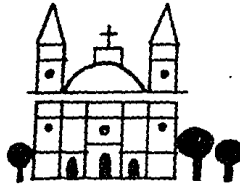
3



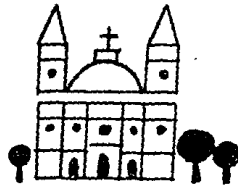
4



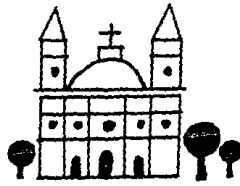
5



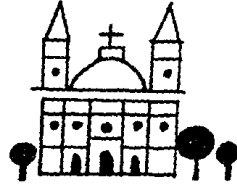
6



7



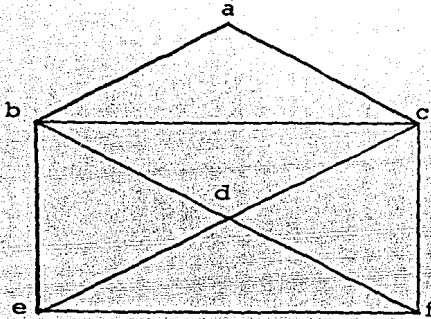
8



De estos ocho grabados, dos son iguales. ¿Cuales son?

CON UN SOLO TRAZO

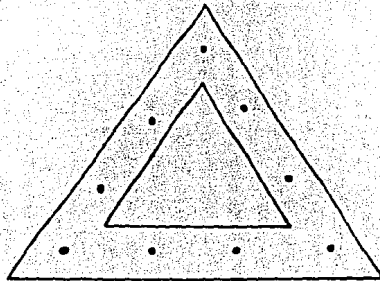
Intente dibujar, con un sólo trazo continuo y sin pasar dos veces por la misma línea, la siguiente figura:

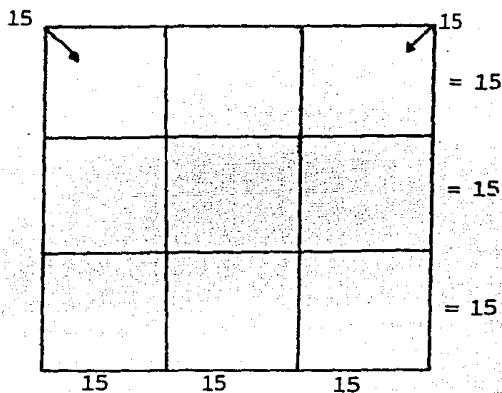


(si sólo fuera el rectángulo con las dos diagonales, sería -- imposible. Pero los segmentos adicionales BA - AC permiten -- resolver el problema). A ver si lo logra en 3 minutos.

POR TODOS LADOS

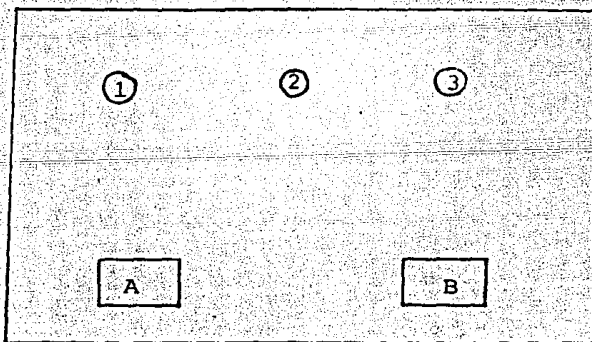
En los puntos de la figura de abajo, coloque los números del 1 al 9, sin omitir ni repetir ninguno, de manera que sumen 17 por cada lado.

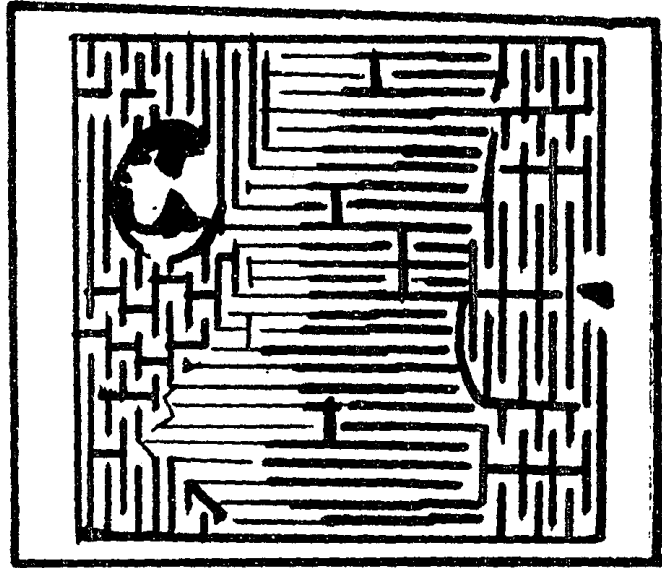




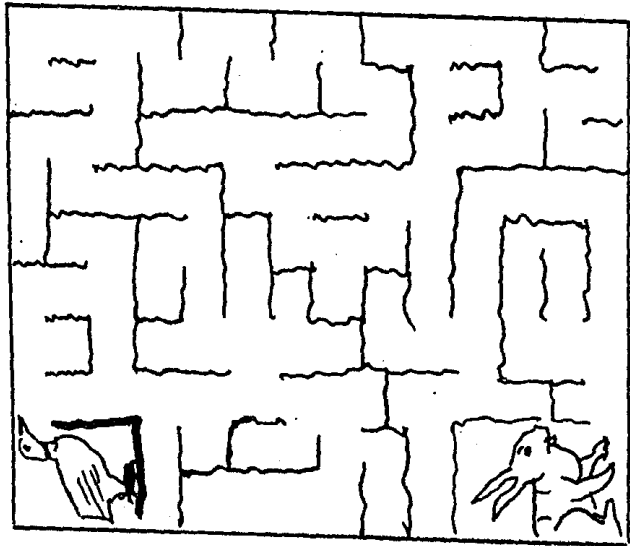
¿PUEDE USTED COLOCAR EN ESAS 9 CASILLAS LOS NUMEROS DEL 1 AL 9, UNA VEZ CADA UNO, DE MODO QUE CADA FILA, CADA COLUMNA Y CADA DIAGONAL SUMEN 15? TIENE 3 MINUTOS PARA HACERLO.

En un lugar del campo hay dos casas (A, B) y tres pozos (1,2,3)  
 ¿Podrá usted trazar un camino que vaya de cada casa a cada pozo, sin que se crucen? Son 6 caminos.





L A B E R I N T H O S



## CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) Herbert Wurtzel, administración de personal y técnicas de supervisión. Ed. servicios de psicología aplicada, S.A. 1a. edición, México 1965
- 2) Dale Yoder, Manejo de personal y relaciones industriales, Ed. CECSA, 8a. edición, 1982
- 3) Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, Ed. Trillas 10a. edición 1983
- 4) Byars L. Lloyd, Administración de recursos humanos, Ed. Interamericana, 2da. edición 1984
- 5) Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, Ed. Trillas, 10a. edición 1983
- 6) C. Certo, Samuel, Administración moderna. Ed. Interamericana, 2da. edición 1986
- 7) Reyes Ponce Agustín, Administración de personal, 1a. parte, Ed. Limusa, 17ava. edición 1985
- 8) Strauss/Sayles, Personal, Ed. Prentice hall, 4ta. edición 1985
- 9) Duhal Krauss Miguel F, Técnicas de comunicación administrativa. Ed. UNAM, 2a. edición 1974

## GLOSARIO DE TERMINOS

Actividad.- Conjuntos específicos de comportamiento dentro de un proyecto.

Administración de recursos humanos.- Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento, y conservación, del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de una organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.

Análisis de puestos.- Técnica usada comunmente para obtener una comprensión de lo que implica una tarea y el tipo de individuos que deben contratarse para ejecutarla.

Entrevista.- Es la concurrencia de dos o más personas en un lugar determinado, para intercambiar información sobre uno o varios temas específicos.

Fuente de reclutamiento.- Forma de atraer candidatos a la empresa.

Función.- Tipo de actividad que está siendo ejecutada.

Hipótesis.- Es la suposición de un hecho o acción.



Objetivo.- Fin o meta que se pretende alcanzar.

Organización.- Entidad económica que tiene como finalidad la satisfacción de una necesidad por medio de producir un bien o servicio.

Política.- Guía de acción. Plan en vigor que proporciona amplias guías para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

Prueba.- Medida de inteligencia o de capacidad emocional. Examen de los recursos humanos para definir la calidad relativa a los puestos disponibles.

Puesto.- Unidad mínima de trabajo. Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

Reclutamiento.- Habilidad para atraer solicitantes calificados.

Recursos humanos.- Conjunto de individuos o grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.

Requisición de personal.- Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente,

estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

**Selección.**- Proceso de estimar acertadamente, cuál de los diversos solicitantes es el más apto para desempeñar el empleo de que se trate.

**Test.**- Instrumento de medida. Medida objetiva y estándar de una muestra de conducta. Se emplean para medir características humanas.

## BIBLIOGRAFIA

1. Herbert Wurtzel, "Administración de Personal y Técnicas de Supervisión", Ed. Servicios de Psicología Aplicada, S.A., 1a. Edición, México 1965, 340.
2. Dale Yoder, "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" Ed. Cecsá, 8a. Edición, México 1982, 805.
3. Siegel Laurance, "Psicología de las Organizaciones Industriales" Ed. Cecsá, 4a. Edición, México 1983, 594.
4. Reyes Ponce Agustín, "Administración de Personal" 1a. - Parte, Ed. Limusa, 15a. Edición, México 1985, 253.
5. Soria Murillo, "Relaciones Humanas", Ed. Limusa, México, 1982, 260.
6. Arriaga Mondragon Arturo, "Selección y Capacitación" -- Tesis Profesional de Contaduría y Administración, Instituto Politecnico Nacional, México, 1983.
7. Juarez Fuentes Aurelio, "Selección de Personal" Tesis - Profesional de Contaduría y Administración, Instituto - Politecnico Nacional, México 1980.
8. Douglas Mc. Gregor, "El Aspecto Humano en la Empresa" - Ed. Diana, México 1977.
9. Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos --- Humanos", Ed. Trillas, 10a. Edición, México 1983, 525.
10. Strauss / Sayles, "Personal", Ed. Prentice Hall, 4a. -- Edición, México 1985, 619.
11. Herbert J. Chrudden, "Administración de Personal", Ed. - Continental, S.A., 10a. Edición, México 1986, 661.
12. Rojas Soriano Raul, "Guía para realizar Investigaciones Sociales", Editorial UNAM, 4a. Edición, México 1979, 275.
13. Pardinás Felipe, "Metodología y Técnicas de Investiga --- ción en Ciencias Sociales" Ed. Siglo XXI, 28a. Edición - México 1985, 247.
14. Elkins, "Administración y Gerencia", Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1a. Edición, México 1980, 560.

15. D. Dunnette Marvin, "Psicología Industrial", Ed. Trillas  
5a. Edición, México 1980, 280.
16. Byars L. Lloyd, "Administración de Recursos Humanos",  
Ed. Interamericana, 2a. Edición, México 1984, 430
17. C. Certo Samuel, "Administración Moderna", Ed. Interame-  
ricana, 2a. Edición, Mexico 1986, 630
18. Hall L. "Administración de Empresas", Ed. Herrero, S.A.  
3a. Edición, México 1980, 448