



3 318302  
2ej'  
**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION**

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**LA IMPORTANCIA DEL PROCESO  
DE SELECCION Y SU APLICACION  
EN LA AGENCIA DE  
COLOCACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

Que para obtener el Título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION 318302

**P R E S E N T A:**  
**JOSEFINA AURORA ALVARADO RAMON**

México, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1988



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.

## I N D I C E

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCION   | 1  |
| CAPITULO I. ADMINISTRACION.  |    |
| 1.1 Definición.  | 4  |
| 1.2 Importancia.   | 5  |
| 1.3 Proceso Administrativo.  | 6  |
| 1.4 Ciencias y técnicas auxiliares de administración.                        | 14 |
| CAPITULO II. LA EMPRESA.   |    |
| 2.1 Definición.  | 21 |
| 2.2 Clasificación de empresa.  | 22 |
| 2.3 Propósitos y valores institucionales de la empresa.                      | 25 |
| 2.3.1 Económicos.  | 25 |
| 2.3.2 Sociales.  | 26 |
| 2.3.3 Técnicos.  | 26 |
| 2.4 Funciones básicas de la empresa.   | 26 |
| 2.4.1 Producción.  | 27 |
| 2.4.2 Mercadotecnia.   | 28 |
| 2.4.3 Finanzas.  | 28 |
| 2.4.4 Recursos humanos.  | 29 |
| 2.5 Recursos con que cuenta la empresa.                                      | 30 |
| 2.5.1 Materiales.  | 31 |
| 2.5.2 Técnicos.  | 31 |
| 2.5.3 Humanos.   | 31 |
| 2.5.4 Financieros.   | 32 |
| CAPITULO III. FINALIDADES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL ELEMENTO HUMANO. |    |
| 3.1 Administración de recursos humanos.                                      |    |
| 3.1.1 Definición.  | 33 |
| 3.1.2 El proceso administrativo aplicado a recursos humanos.                 | 34 |
| 3.2 Antecedentes de reclutamiento y selección de personal.                   | 46 |
| 3.3 Selección.   |    |
| 3.3.1 Definición.  | 48 |
| 3.3.2 Objetivo.  | 50 |
| 3.3.3 Importancia.   | 51 |

CAPITULO IV. LOS PASOS A SEGUIR EN EL PROCESO DE SE-  
LECCION.

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 4.1 Departamento de selección.       | 54  |
| 4.2 Vacante.                         | 65  |
| 4.3 Requisición.                     | 66  |
| 4.4 Análisis y valuación de puestos. | 67  |
| 4.5 Inventario de recursos humanos.  | 78  |
| 4.6 Hoja de solicitud de empleo.     | 80  |
| 4.7 Entrevista.                      |     |
| 4.7.1 Definición.                    | 96  |
| 4.7.2 Importancia.                   | 96  |
| 4.7.3 Personalidad del entrevistado. | 97  |
| 4.7.4 Clases de entrevistas.         | 100 |
| 4.7.5 Entrevista de selección.       | 102 |
| 4.7.6 Fases de la entrevista.        | 105 |
| 4.7.7 Informe de la entrevista.      | 107 |
| 4.8 Prueba.                          | 113 |
| 4.9 Test.                            |     |
| 4.9.1 Definición.                    | 123 |
| 4.9.2 Clasificación.                 | 133 |
| 4.10 Examen médico.                  | 153 |
| 4.11 Estudio socioeconómico.         | 160 |
| 4.12 Inducción.                      | 162 |

CAPITULO V. CASO PRACTICO.

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 5.1 Agencias de colocación. | 169 |
| 5.2 Primer caso.            | 172 |
| 5.3 Segundo caso.           | 182 |

|               |     |
|---------------|-----|
| CONCLUSIONES. | 187 |
|---------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| BIBLIOGRAFIA. | 192 |
|---------------|-----|

## INTRODUCCION

La administración interviene en todo grupo social con el objeto de dar un sistema adecuado para realizar las funciones que corresponden a cada departamento, así mismo es de suma importancia porque en ella se llega a establecer el éxito o fracaso de la organización.

La administración se efectúa a través del proceso administrativo que se compone por una serie de elementos -- que son planeación, organización, integración, dirección y control, los cuales darán lugar a realizar un análisis de -- las actividades de la organización para conformar una estructura adecuada; esto con el fin de unir sus recursos humanos, técnicos, financieros y materiales de la mejor manera posible, además de conseguir el logro de los objetivos, políticas y procedimientos de la organización y adquirir -- una correlación de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes.

Las ciencias sociales, ciencias exactas y disciplinas técnicas participan en la administración cuando corresponde al logro de la eficiencia en el trabajo.

Las ciencias sociales que se relacionan con la -- administración son la sociología, psicología, derecho, economía y antropología. Estas ciencias son de gran apoyo en los fenómenos sociales en lo que respecta a los grupos de -- trabajo, al integrar a una persona a la empresa de acuerdo a sus facultades y capacidades, de igual forma al proporcionar una estructura jurídica para la organización y --- también lo referente a la producción de bienes y servicios a través de recursos físicos y humanos conforme a las necesidades de la sociedad.

En lo que respecta a las ciencias exactas, se relaciona la administración con las matemáticas en donde se dan aportaciones provenientes de las áreas de investigación de operaciones y estadística. Por último se tiene a las --- disciplinas exactas que intervienen en la administración a través de la ingeniería industrial, contabilidad y cibernética. La primera disciplina es de gran apoyo en las funciones del departamento de producción, por su parte la contabilidad da información a través de estados financieros para proporcionar datos sobre materia prima, prestaciones, costos, etcetera, y a su vez la cibernética le sirve a la --- administración en los sistemas de computos, ya que interviene en nómina, estados financieros, entre otros.

La empresa es un organismo social donde interviene la administración. En la empresa se da una unidad económica-social en donde el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias de la comunidad. La empresa se divide en: actividad o giro (industriales, comerciales, servicio), origen del capital (pública y privada) y el tamaño de la empresa (pequeña, mediana y grande).

La empresa esta integrada por departamentos, los cuales estan relacionados por las funciones de producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos. Así mismo, la empresa esta conformada por recursos materiales, técnicos y humanos con el fin de alcanzar sus objetivos y obtener un funcionamiento productivo.

Referente a la administración de recursos humanos, esta juega un papel importante en la organización porque se lleva a cabo la implementación de los recursos humanos --- (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa. En ella -- intervienen las relaciones humanas, industriales y labora-

les para lograr una integración adecuada del personal.

La administración de recursos humanos se efectúa a través del proceso administrativo, formado por la planeación, organización, integración, dirección y control, - con el fin de obtener un resultado satisfactorio en las -- áreas que conforman el departamento de personal que son -- contratación y empleo, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad industrial y planeación de recursos -- humanos.

El elemento humano es el más valioso porque las organizaciones dependen de él para su mejor funcionamiento y evolución. Principalmente contarán con un reclutamiento que les permita reunir un mayor número posibles de aspirantes a fin de poder seleccionar aquellas que son en principio los más idóneos para el puesto de trabajo que necesita cubrir. El objetivo de la selección es evitar o eliminar a aquellos aspirantes que no tienen las cualidades necesarias para un puesto o para los requerimientos de la organización.

El proceso de selección está formado por una serie de elementos que son: vacante, requisición de personal, análisis y valuación de puestos, inventario de recursos humanos, solicitud de empleo, entrevista, test, examen médico, estudio socioeconómico e inducción.

Este proceso se utiliza en diferentes empresas, siendo objeto de nuestra atención las agencias de colocaciones. En estas empresas se lleva un proceso similar al expuesto anteriormente pero con la diferencia de buscar a la persona desde el punto de vista y características que el cliente señala.

## CAPITULO I: ADMINISTRACION.

Definición.

La administración debe incluir el sistema total de una empresa, así mismo debe abarcar la atención de personas para la organización, con el objeto de que realice su trabajo y logre los objetivos de la empresa, dando lugar -- estos elementos a definir la administración como el proceso de asignar las entradas de una organización (recursos humanos y económicos) por medio de la planeación, organización, integración, dirección y control para producir salidas --- (bienes y servicios) que solicitan los clientes de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización. (1)

En el proceso, el trabajo se realiza con el personal de la empresa y por medio de él, en un ambiente comercial siempre cambiante.

La tarea de la administración consiste en enfrentar el cambio. Este cambio se puede esbozar mediante el -- análisis y proyección desde el presente, así como tomar en cuenta las fuerzas que modelarán el presente y el futuro. Las tendencias actuales en el ambiente comercial son:

- a) Ciclos vitales acortados de producción.
- b) Nueva tecnología que sustituye a métodos de operación -- establecidos.
- c) Demora creciente del capital.
- d) Aumento de la intervención del gobierno en los asuntos internos de la organización.
- e) Mayor conciencia de las consecuencias sociales en la -- búsqueda de utilidades por la organización.

Los cambios en una organización se realizan a través de la administración, ya sea que estos se generen in-

(1) J. Thierauf, Robert. Principios y aplicaciones de administración. Editorial Limusa. Pág: 24



temamente, o bien, sean provocados por el medio ambiente externo. La empresa debe comprender la tecnología y los -- problemas de organización en un nivel económico, político y social combinado. Los cambios que se producen en el --- ambito comercial exigen mayor capacidad de dirección, particularmente la relacionada con los recursos humanos.

#### Importancia de la administración.

La importancia de la administración radica en el éxito de la organización, debido a que depende del desarrollo económico, tecnológico y humano, además de la calidad y energía con que los administradores llevan a cabo -- sus funciones para conseguir una administración adecuada y efectuar un análisis de los recursos con que cuente la -- empresa para satisfacer tanto las necesidades de la organización como de sus trabajadores.

Los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de la administración son los siguientes:

- 1) La administración existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse por lo que se demuestra que es imprescindible para el adecuado funcionamiento.
- 2) Simplificar el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
- 3) La productividad y eficiencia de la empresa está en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- 4) La administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

### Proceso administrativo.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se efectúa la -- administración, mismas que se interrelacionan y forman un -- proceso integral.(2)

En el proceso administrativo se encuentran una -- serie de elementos, que se refieren a las funciones que los administradores desempeñan para lograr una estructura útil que organice los conocimientos sobre la administración; por lo consiguiente los elementos que forman el proceso adminis-- trativo son los siguientes:

#### 1) Planeación.

Consiste en tomar decisiones que impliquen se-- leccionar los cursos de acción que seguirá una compañía u -- otra empresa, y cada uno de los departamentos. Existen di-- versos tipos de planes que van desde propósitos y objetivos generales hasta las más detalladas actividades que deben -- realizarse con el objeto de solicitar, contratar y capaci-- tar trabajadores necesarios. No existe ningún plan real -- hasta que no se han tomado una decisión; un compromiso de -- recursos materiales o humanos o de reputación, para diri-- girse en cierta dirección. Antes de tomar una decisión, to-- do lo que se tiene es un estudio de planeación, un diagnós-- tico o una proposición pero no un plan real.

Los fundamentos básicos de la planeación son los siguientes:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer méto-- dos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden pre-- sentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingen-- cias que se presenten.

(2) Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración.  
Editorial Trillas. Pág:

- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del provenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema para la toma de decisiones, evitando las corazonadas.
- Las decisiones se basan en hechos.
- Al establecer un plan, suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Planear es decidir con anticipación que hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y quien debe hacerlo. La planeación salva la diferencia entre el punto en que nos encontramos y el punto donde queremos estar en un futuro. Implica en gran medida no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también innovación sensible y manejable.

La planeación del personal proporciona los elementos para la organización del personal, integración, dirección y control de las actividades de los empleados que deben ser ejecutadas en orden para que los objetivos establecidos sean alcanzados. El director del personal debe determinar los avances del programa de personal, de tal manera que contribuya a la consecución de las metas establecidas en la empresa. El proceso establecido de metas implicará la participación activa e inteligente del director del personal respecto a la administración del área humana.

La planeación contribuye a la creación de un clima más favorable para las relaciones humanas, además de --

intervenir en la participación de la distribución más ordenada del trabajo, con el resultado de un desempeño más eficiente de los empleados y la obtención de ellos para lograr mayor satisfacción en su trabajo.

## 2) Organización.

Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las -- personas de una empresa deben desempeñar. Es intencional en el sentido de asignar la afectación de todas las áreas necesarias para lograr las metas. También se espera que las -- tareas se designen a las personas que las puedan desempeñar eficientemente. La organización implica los siguientes puntos:

- a) Determinar las actividades requeridas para lograr las -- metas.
- b) La agrupación de estas actividades en departamentos y -- secciones.
- c) La asignación de esos grupos de actividades a un administrador.
- d) Delegación de autoridad para llevarlas a cabo.
- e) La provisión de coordinación de actividades, autoridad e información, tanto horizontal como verticalmente en la -- estructura de la organización.

Los fundamentos básicos que se demuestran en la -- organización son los siguientes:

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de la empresa.
- Suministrar los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce e elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar

funciones y responsabilidades.

El propósito de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo eficazmente.

En la organización incluyen la formulación de --- objetivos, subobjetivos, políticas y planes para lograr las metas (estas se llevan a cabo en la planeación), identificación y clasificación de las actividades, agrupación de -- estas, delegación de autoridad y coordinación de la autoridad y de las relaciones de información.

El director de personal debe tener un interés -- especial y una experiencia particular en el planteamiento -- de la organización y su diseño con el propósito de que el -- personal trabaje unido en forma más efectiva en la consecución de los objetivos.

Existen ingredientes claves en toda organización que son las personas, los cargos y los factores físicos, en donde el director de personal debe tener especial conocimiento de los dos primeros, ya que dependen de la calidad del personal disponible y de las actividades necesarias del -- mismo para lograr un rendimiento de las funciones, así como lograr los objetivos de la organización. Por lo consiguiente se debe tomar en cuenta la responsabilidad y autoridad, ya que la primera nos da a conocer cual es la obligación del trabajador para desarrollar las funciones que le han sido -- asignadas, con el fin de saber sus habilidades de acuerdo -- con las instrucciones que le han sido dadas, y la autoridad da el derecho a decidir que se hace y a hacerlo o requerir a alguien diferente a ejecutarlo.

En la organización interviene el análisis de -- puestos para dar pauta a mejorar los sistemas de trabajo, -- delimitar funciones y responsabilidades, evitar fugas de -- autoridad y responsabilidad, además de fundamentar programas de entrenamiento.

### 3) Integración.

Consiste en la obtención para el uso de la empresa del capital, del personal ejecutivo, terrenos, construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes. En la integración se agrupan los siguientes elementos:

- Comunicación que es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en la empresa. La comunicación para que sea efectiva debe reunir requisitos tales como la claridad, la integridad, aprovechamiento de la organización, equilibrio, moderación, difusión y evaluación.
- Reunión armónica de los elementos humanos y materiales.
- La selección que consiste en la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la selección del trabajador en el desempeño de su trabajo y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades.
- Entrenamiento.- prepararse para un esfuerzo físico y mental, para poder desempeñar una labor, es decir, la preparación para una tarea.
- Compensación del personal.

No sólo los elementos humanos y materiales intervienen en la integración, sino también los financieros porque hacen que la empresa opere en forma competente en el presente y futuro.

La integración está relacionada con los requerimientos de potencial humano de la organización. Debe asegurarse no sólo que haya personal disponible para desempeñar cada puesto, sino que esté plenamente calificado para desempeñarlo. La integración del personal está estrechamente relacionada con la planeación, ya que requieren que anticipen las necesidades de recursos humanos con tiempo suficiente, de manera que haya personal calificado disponible cuando se

presenten vacantes. La integración del personal incluye las funciones del reclutamiento, selección, colocación y desarrollo del personal para cada uno de los puestos de la organización. También incluye la evaluación del desempeño de quienes ocupan dichos puestos para propósitos de mejoramiento o para tomar decisiones relativas a su transferencia, promoción o despido.

#### 4) Dirección.

Consiste en influir sobre las personas para que luchan voluntariamente y entusiastamente para el logro de las metas grupales y de la organización.

La dirección es transcendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación, organización, e integración.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseadas en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los sistemas de control.
- A través de la integración se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La dirección implica vigilar y supervisar las actividades y el personal de una organización. Proporciona la guía para convertir en acciones los planes de la organización y para asegurar que sean observadas las relaciones organizacionales establecidas. La dirección incluye entrenamiento, motivación, consejo y disciplina de los empleados, con el propósito de obtener su contribución máxima.

A la dirección del personal se denomina dirección de recursos, cuyo objetivo es mejorar la eficacia de los

recursos humanos de la organización, ya que estos recursos contribuyen en forma directa e indirecta al mejoramiento de la eficacia de las organizaciones. La finalidad de la dirección del personal es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. Para lograr este fin el estudio de la dirección del personal revela el modo en que los patrones obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan, -- mantienen y retienen los tipos y las cantidades correctas de trabajadores.

En la práctica, la dirección del personal alcanza sus fines mediante la satisfacción de sus objetivos. -- Para poder alcanzar esa meta, los objetivos de la dirección del personal deben reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas -- afectadas.

Las actividades de la dirección del personal producen una fuerza de trabajo eficaz para la organización, ya que se llevan a cabo para obtener, desarrollar, aprovechar, evaluar, mantener y conservar empleados. Estas actividades contribuyen a la finalidad de la dirección del personal, -- además que son esenciales para satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades de la sociedad.

#### 5) Control.

Es la medición y correlación de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Por ello, se compara el desempeño con metas y planes, se muestran las desviaciones negativas y al emprender medidas para corregir las desviaciones, se ayuda a asegurar el logro de los planes.

El control es de vital importancia dado que cuenta con los siguientes aspectos:



- Establece medidas para corregir las actividades, de tal manera que se alcancen los planes exitosamente.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en un futuro.
- Localiza los sectores responsables de la administración, - desde el momento que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la -- productividad de todos los recursos de la empresa.

El control existe para verificar el logro de los - objetivos que se establecen en la planeación. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados con motivo de descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

En la administración del personal, es un requisito esencial para la delegación de autoridad. Los controles en - forma de estándares de desempeño son especialmente útiles -- para que los individuos tengan más conocimiento de los resultados de su desempeño y para proporcionarles una fuente - de motivación para su mejoramiento.

Para llevar a cabo el control de la unidad del -- personal, el director del personal debe inspeccionar y recolectar información relativa al desempeño de las funciones -- del personal y comparar estos resultados con las normas pre-determinadas.

### Ciencias y técnicas auxiliares de la administración.

La administración es afin a todas aquellas técnicas y ciencias relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Las ciencias se dividen en ciencias sociales y ciencias exactas.

Las ciencias sociales son aquellas cuyo objetivo y método no se aplica a la naturaleza sino a los fenómenos sociales. La administración, cuyo carácter es eminentemente social, se relaciona y utiliza conocimientos de ciencias -- sociales, tales como:

#### 1) Sociología.

Es la ciencia que va a estudiar al hombre, a sus grupos y va a establecer relaciones reciprocas de grupos e individuos, estableciendo generalizaciones de los hechos -- sociales.

La sociología enmarca los procesos administrativos dentro del contexto de las relaciones sociales y las -- relaciones entre los grupos y las organizaciones y el sistema social en su totalidad. La administración aprovecha -- mucho de los análisis y leyes sobre el comportamiento social como son el estudio de la estructura social de la -- empresa, sociogramas, entre otros, ya que sirven para lograr un fin específico, que es la óptima coordinación de -- las personas. A su vez, la administración proporciona a la sociología muchos de los principios, técnicas y experiencias obtenidas en la coordinación.

Por su parte, la psicología industrial es de suma importancia porque analiza los fenómenos sociológicos que -- sedan en el seno de la empresa; aportando una gran ayuda a la administración.

Con la sociología se logra la mayor eficiencia de los grupos humanos, dentro del cual debe considerarse la --

administración al obtener el mayor beneficio en el aprovechamiento de las cosas y las personas, además va encaminada a lograr un alto rendimiento en el trabajo operativo, y orientada a dar la más alta eficacia a la dirección ejecutiva como labor realizada por los que dentro de la organización tienen la facultad y la responsabilidad de mando. Lo importante es la calidad de la acción colectiva, buscando siempre la mejor adecuación de medios afines, es decir, de métodos y procedimientos cuyo empleo facilite al grupo humano de que se trate la consecución de ciertos y determinados objetivos.

## 2) Psicología.

Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones. Trata de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa.

La administración, al dar sus reglas para la eficiencia del aspecto funcional de dichos fenómenos, no puede prescindir de los principios y las leyes de la psicología. El administrador necesita influir eficazmente la conducta de los demás, y de ello depende de gran parte su éxito. La psicología, indica por lo mismo que métodos administrativos son más adecuados, y proporcionan bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, en la forma de hacer sus acciones lo más eficiente que sea posible.

La psicología ayuda a la administración principalmente en las siguientes formas:

- a) Ofreciendo algunas técnicas de carácter esencialmente psicológico, pero que son utilizadas por la administración como un instrumento o medio para coordinar las aplicaciones de estudios psicométricos.

- b) Analizando los aspectos psicológicos de algunas técnicas de naturaleza ya substancialmente administrativa; el estudio del efecto de halo o tendencia central que consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general de un trabajador en las características sobre las que se califica, principalmente si son fuera de lo normal, respecto de la evaluación que se da a sus méritos.
- c) Proporcionando al administrador una serie de conocimientos y técnicas psicológicas que lo ayuden para comprender mejor a sus subordinados, motivarlos, orientarlos, resolver sus problemas y en una palabra, lograr su cooperación, como medio para su coordinación más adecuada.

La psicología industrial tiene como objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo. Aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa, en áreas tales como: selección del personal, pruebas psicométricas, recursos humanos, técnicas de motivación, conflictos, encuesta de actitud, entrevista de orientación, estudios sobre ausentismo.

### 3) Derecho.

Es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad. Esta disciplina delimita la acción de la administración de tal manera que no afecte a los derechos de terceros. La estructura organizacional de la empresa así como los principios de administración, deben respetar el marco legal en el que se desarrollen.

Las normas administrativas muchas veces se sustentan directamente, por ello sobre las jurídicas; otras veces derivan directamente de un convenio, que descansa a su vez en un ordenamiento de derecho. La administración no se realiza por mero cumplimiento de derecho y obligaciones, sino que busca estimular la cooperación espontánea, activa,

precisa, entusiasta y sobre todo eficaz, de quienes forman una empresa para lograr la máxima eficacia en la coordinación.

El derecho proporciona a la administración, --- estructura jurídica indispensable para que cualquier organismo social pueda ser administrado; por su parte la administración da al derecho la eficacia jurídica de sus normas sobre todo de aquellas que directamente tienden a la organización de la sociedad.

#### 4) Economía.

Ciencia que estudia las leyes y relaciones que -- tienen los hombres en la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios.

La economía relacionada con la administración ha obtenido un máximo resultado con el mínimo de esfuerzos y recursos, es decir, lograr una eficacia mayor.

La economía proporciona una visión global del -- proceso económico, y del marco de referencia para la aplicación de técnicas administrativas.

La economía reconoce una clasificación primaria de los recursos que intervienen en la producción: recursos físicos y recursos humanos. Los recursos físicos comprenden todos los componentes materializados, disponibles en un momento dado: materias primas, maquinaria y dinero. Los recursos humanos, en cambio, comprenden todos los atributos de la fuerza de trabajo, disponibles en un momento dado, para la producción de bienes y servicios; se definen -- por tanto, por conceptos como los de educación, grado de enseñanza, conocimientos, adiestramiento, etcetera. La -- combinación de ambos tipos de recursos permite la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La economía aporta valiosos datos a la administración como la disponibilidad de materia prima, situación del mercado, mercado de trabajo, problemas de exportación e importación, balanza de pagos, etcetera.

#### 5) Antropología.

Es la ciencia cuyo objetivo de estudio es el -- hombre, su cultura y desarrollo en sociedad. La antropología social proporciona conocimientos profundos sobre el -- comportamiento humano. Los intereses del grupo son principalmente los religiosos, y culturales: que influyen sobre la actuación del hombre en su trabajo; de ahí la necesidad de conocer estos aspectos a fin de ubicar adecuadamente al elemento humano dentro de la organización.

Las ciencias exactas son aquellas que sólo admiten hechos rigurosamente demostrables. La administración -- se ve relacionada con:

Matemáticas.

Ha permitido grandes avances en la administración, principalmente en las etapas de planeación y control. Sus aportaciones más importantes se encuentran en las siguientes áreas:

#### a) Investigación de operaciones.

Es un método científico para dar a los departamentos ejecutivos una base cuantitativa para las decisiones relacionadas con las operaciones que están bajo su control. Procede a analizar los costos de producción, de montaje; fuerzas y precios competidores, los costos de mantener inventario y existencias; con el fin de -- alcanzar la optimización de toda la empresa, por lo que el administrador debe examinar las relaciones funcionales de la empresa, la utilización del grupo y el descu-

brimiento de nuevos problemas para su estudio, todo esto a través de probabilidad, toma de decisiones, programación lineal, línea de espera y ruta crítica.

#### b) Estadística.

Es el grupo de técnicas o metodología que se han desarrollado para recopilación, la presentación y el análisis de los datos cuantitativos y para el uso de tales datos. Debido a las necesidades que tiene la administración para mejorar la planeación y el control, los sistemas de recopilación de datos han sido diseñados para -- proporcionar información lo más actualizada posible. El análisis estadístico, a su vez, ha llegado hasta el --- punto que principalmente se relacionan con el presente y con el futuro. Los administradores dependen de los datos estadísticos para obtener información necesaria sobre lo sucedido en sus operaciones internas y en los campos más amplios de los negocios. Por lo cual son especialmente -- útiles en aquellas funciones administrativas claves, tales como establecimiento de metas, evaluación del rendimiento, medición del progreso, localización de puntos débiles.

Las disciplinas técnicas comprenden un cuerpo o -- conjunto de conocimientos que aun no se han conformado como ciencia, pero que utilizan y aplican fundamentos científicos. Su carácter es más bien práctico que teórico. La administración se ve relacionada con las siguientes disciplinas técnicas:

#### 1) Ingeniería industrial.

Es el conjunto de conocimientos cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva, Contribuye en la administración a desarrollar -- métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, insta-

laciones, materiales y herramientas requeridas.

## 2) Contabilidad.

Es la técnica constituida por los métodos, procedimientos e instrumentos, aplicables para llevar a cabo el registro, resumen de los efectos financieros que provocan las operaciones que realiza la empresa, con el --- objeto de obtener la información necesaria para elaborar estados financieros.

La contabilidad contribuye en la administración en la etapa de control que se orienta en la administración financiera y comprende: el presupuesto anual de operación, cálculo de costos, rendimiento de la inversión, razones financieras, análisis del punto de equilibrio y estados financieros.

La contabilidad proporciona información a los administradores para que formen juicios técnicos de --- acuerdo a los factores financieros. Los informes financieros son representados por documentos contables como el balance general, estado de resultados, estado de --- cambios en la situación financiera, etcetera; donde el administrador ve cual es la situación de la empresa.

## 3) Cibernética.

Se encarga del estudio de la información y el --- control, en el hombre y en la máquina. Tiene gran aplicación en los procesos productivos y consecuentemente, --- en el campo de la administración, donde aporta conocimientos sobre sistemas de computación e información.

La administración es la base para que la empresa funcione eficientemente por tener una estrecha relación con las ciencias sociales, ciencias exactas y disciplinas técnicas, ya que aportan una serie de técnicas que dan como resultado que su personal realice sus funciones satisfactoriamente.



## CAPITULO II: LA EMPRESA.

### Definición de empresa.

El desarrollo económico de cualquier país esta -- intimamente ligado al desarrollo industrial, y que aunque -- la administración es aplicable a cualquier grupo social, su campo de acción más importante es la empresa.

La empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo se producen bienes y servicios, tendientes a la satisfacción de la comunidad. (3)

La empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorecen al progreso humano como finalidad principal, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes, y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que -- actua. La administración establece los fundamentos para lo -- grar armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes -- intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Diversas clases de empresas tienen diferentes misiones que la sociedad les ha confiado. La misión de los -- negocios es la producción y distribución de bienes y servicios. La misión de un departamento de policia es proteger -- la seguridad y el bienestar de las personas. La misión de -- un departamento estatal de carreteras es el diseño y la --- construcción de vías necesarias. La misión de una universidad es enseñar e investigar.

Las empresas, como cualquier otro tipo de organismo social, debe interartuar y vivir dentro de su ambiente. El hecho que los administradores logren sus objetivos y la forma en que los hacen, son asuntos de suma importan-

(3) Munch Galindo, Lourdes, Fundamentos de administración. Editorial trillas. Pág:

cia social. Una sociedad merece el lograr los objetivos -- básicos de las empresas socialmente aceptadas. Al luchar -- para satisfacer estas expectativas, los administradores -- saben que deben interartuar y vivir dentro de un medio --- amoiante dado, es decir, que tomaran en consideración los elementos circundantes que sean importantes para su éxito, así como para otras personas o entidades que puedan verse afectadas por las acciones que emprendan.

### Clasificación de empresa.

El avance tecnológico y económico ha originado - la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más aplicada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica - de todo administrador.

La empresa se clasifica conforme a diferentes -- criterios que son:

#### 1) ACTIVIDAD O GIRO.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo a - la actividad que desarrollen en:

##### a) Industriales.

La actividad primordial de este tipo de empresa es la producción de bienes mediante la trans- formación y extracción de materias primas. La indus- tria se divide en:

- **Estractivas.**- Cuando se dedican a la explotación - de recursos naturaleza, ya sea renovables o no re- novables. Por ejemplo: empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras.
- **Manufactureras.**- Son empresas que transforman la - materia prima en productos terminados, como aque- llas que producen bienes de consumo final, por ejem

plo: productos alimenticios, prendas de vestir, --- aparatos y accesorios eléctricos; y empresas que -- producen bienes de producción, por ejemplo: el papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos.

- Agropecuarios.- Su función es la explotación de la agricultura y ganadería.

#### b) Comerciales.

Son intermediarios entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas.- Cuando efectúan ventas de gran escala a otras empresas minoritarias, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- Minoristas o detallistas.- Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- Comisionistas.- Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, persibiendo por esta función una ganancia o comisión.

#### c) Servicio.

Son aquellas que brindan un servicio a la -- comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Pueden clasificarse en: transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos: comunicaciones, energía, agua; servicios privados, educativos, salubridad (hospitales), fianzas, seguros.

### 2) ORIGEN DE CAPITAL.

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y el carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

#### a) Públicas.

En este tipo de empresas el capital pertene-

ce al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; pueden ser subclasificadas en:

- Centralizadas.- Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República con el objeto de --- unificar las decisiones, el mando y la ejecución. --- Ejemplo: Las secretarías de estado.
- Desconcentradas.- Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de --- existir el nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.
- Descentralizadas.- En las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios. Ejemplo: CONASUPO.
- Estatales.- Pertenecen íntegramente al estado, no --- adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles nacionales.
- Mixtas o paraestatales.- Existe la coparticipación -- del estado y los particulares para producir bienes o servicios. Ejemplos: Mexicana de aviación.

b) Privadas.

No son cuando el capital es propiedad de inversionistas privadas y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se ---

reinverten en los países de origen.

### 3) MAGNITUD DE LA EMPRESA.

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establecen que puede ser:

- a) Microindustria, las empresas que ocupen hasta 15 --- personas y el valor de sus ventas netas sea hasta de treinta millones de pesos al año.
- b) Industria pequeña, las empresas no comprendidas en el extracto anterior, que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas no rebase la cantidad de -- cuatrocientos millones de pesos al año.
- c) Industria mediana, las empresas no comprendidas en los extractos anteriores, que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no exceda de -- mil cien millones de pesos al año.

Esta división se basa de acuerdo a diferentes -- criterios como son: financieros, personal ocupado, producción y ventas.

### PROPOSITOS Y VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA.

La empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita - un patrón o sistema de valores deseables que le permitan - satisfacer las necesidades del medio en que actúa.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

#### 1) ECONOMICOS

Tendientes a lograr beneficios monetarios:

- a) Contribuir con los intereses de los inversionistas - al retribuir con dividendos justos sobre la inversión colocada.

- b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre -- prestamos concedidos.

## 2) SOCIALES.

Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con -- bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al -- crear fuentes de trabajo.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos por medio del pago de cargas tributarias.
- d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evi-- tando la contaminación ambiental.
- e) Producir productos y bienes que no sean nocivos para el bienestar de la comunidad.

## 3) TECNICOS.

Dirigidos a la optimización de la tecnología:

- a) Utilizar los conocimientos más recientes y las apli-- caciones tecnológicas más modernas en las diversas -- áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- b) Proporcionar la investigación y el mejoramiento de -- técnicas actuales para la creación de la tecnología nacional.

## FUNCIONES BASICAS DE LA EMPRESA.

Las áreas de actividad, conocidas también como -- áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, estan en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa para lograr sus objetivos. Las áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

#### 1) PRODUCCION.

Formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones:

##### a) Ingeniería industrial.

- Diseño del producto.
- Pruebas de ingeniería.
- Asistencia de mercadotecnia.

##### b) Ingeniería de la planta.

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones.
- Mantenimiento y control de equipo.

##### c) Ingeniería industrial.

- Estudio de métodos.
- Medida del trabajo.
- Distribución de la planta.

##### d) Planeación y control de la producción.

- Programación.
- Informes de avances de la producción.
- Estándares.

##### e) Abastecimiento.

- Trafico.
- Embarque.
- Compras locales, e internacionales.
- Control de inventarios.
- Almacen.

- f) Fabricación.
  - Manufactura.
  - Servicios.
- g) Control de calidad.
  - Normas y especificaciones.
  - Inspección de prueba.
  - Registros de inspecciones.
  - Métodos de recuperación.

## 2) MERCADOTECNIA.

A través de esta función se cumplen algunos de -- los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el -- mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y -- necesita, distribuyendolo en tal forma, que esté a su dis- posición en el momento oportuno, en lugar preciso y al pre- cio más adecuado. Tiene como funciones:

- a) Investigación de mercados.
  - b) Planeación y desarrollo de productos.
    - Empaque.
    - Marca.
  - c) Precio.
  - d) Distribución.
  - e) Administración de ventas.
  - f) Comunicación.
    - Promoción de ventas.
    - Publicidad.
    - Relaciones públicas.
  - g) Estrategias de mercado.
- ## 3) FINANZAS.

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcio- namiento de la empresa, procurando disponer de los me- dios económicos necesarios para cada uno de los depar-



tamentos, con el objeto de que puedan funcionar adecuadamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de recursos financieros. Comprende las siguientes funciones:

a) Financiamiento.

- Planeación financiera.
- Relaciones financieras.
- Tesorería.
- Obtención de recursos.
- Inversiones.

b) Contraloría.

- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos.
- Presupuestos.
- Auditoría interna.
- Estadística.
- Crédito y cobranzas.
- Impuestos.

4) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. Sus funciones principales son:

a) Contratación y empleo.

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Introducción o inducción.

- Promoción, transferencias y ascensos.
- b) Capacitación y desarrollo.
  - Entrenamiento.
  - Capacitación.
  - Desarrollo.
- c) Sueldos y salarios.
  - Análisis y valuación de puestos.
  - Calificación de méritos.
  - Remuneración y vacaciones.
- d) Relaciones laborales.
  - Comunicación.
  - Contratos colectivos de trabajo.
  - Disciplina.
  - Investigación del personal.
  - Relaciones de trabajo.
- e) Servicios y prestaciones.
  - Actividades recreativas.
  - Actividades culturales.
  - Prestaciones.
- f) Higiene y seguridad industrial.
  - Servicio médico.
  - Campañas de higiene y seguridad.
  - Ausentismos y accidentes.
- g) Planeación de recursos humanos.
  - Inventario de recursos humanos.
  - Rotación.
  - Auditoría del personal.

#### RECURSOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuenten con una serie de elementos o recursos que conjugados armónicamente, contribuyan a su fun-

cionamiento adecuado.

Es importante estudiar los recursos de la empresa por que uno de los fines de la administración es la productividad, osea la relación entre la producción obtenida y -- los recursos utilizados para lograrla.

En esta forma, el administrador siempre deberá -- evaluar la productividad de los recursos que se clasifican en:

1) Recursos materiales.

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas.
- b) Materias primas, materias auxiliares, que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados.

2) Recursos técnicos.

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos --- auxiliares en la coordinación de otras materias.

- a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistema de finanzas, sistemas administrativos.
- b) Formatos, patentes.

3) Recursos humanos.

Son trascendentales para las existencias de cualquier -- grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, --- mismas que las diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerarquico en que -- se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- a) Obreros.- Calificados y no calificados.
- b) Oficinistas.- Calificados y no calificados.

- c) Supervisores.- Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
- d) Técnicos.- Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles.
- e) Ejecutivos.- Se encargan en poner en ejecución las -- disposiciones de los directores.
- f) Directores.- Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etcetera.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de esta.

#### 4) Recursos financieros.

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que -- cuenta una empresa, indispensable para la ejecución de -- sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

- a) Dinero en efectivo.
- b) Aportaciones de los socios (accionistas)
- c) Utilidades.

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- a) Prestamos de acreedores.
- b) Créditos bancarios o privados.
- c) Emisión de valores (bonos, cédulas)

Es indispensable que la empresa cuente con recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, de acuerdo a sus necesidades para conseguir un alto rendimiento en las diferentes funciones que desempeñan.

CAPITULO III: FINALIDADES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL ELEMENTO HUMANO.

Administración de recursos humanos.

Definición.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, habilidades de los miembros de la organización y del país en general; con el propósito de prevenir resultados y controlar las provisiones y los hechos. (4)

Su papel consiste en determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, y seleccionar a los mejores empleados disponibles; desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace entre los sindicatos y las entidades gubernamentales, y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados.

Los recursos humanos en una organización representan una de sus más grandes inversiones sobre todo en el reclutamiento, selección y entrenamiento o capacitación.

Los aspectos que intervienen en la administración de recursos humanos son:

a) Relaciones humanas.

Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. En una empresa la cortesía industrial es de suma importancia por obtenerse un trato -- adecuado por parte de los subordinados, jefes y compañeros.

b) Relaciones industriales.

Este término interviene en la industria con motivo de -- que en las organizaciones bancarias, educativas, de beneficencia, etcetera, requieren también de recursos --

(4) Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. Pág: 27.

manos. Además, entre los proveedores y la fábrica y -- entre está y sus clientes, también se establecen relaciones.

c) Relaciones laborales.

Este se ha reservado por costumore a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos, se -- emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo.

d) Manejo de personal.

Se ocupa de la utilización de las energías humanas, -- intelectuales y físicas en el logro de los propósitos de una empresa.

El objetivo de la administración de recursos -- humanos es favorecer la situación presente y futura, para obtener un beneficio y a su vez satisfacer tanto las necesidades de la empresa como las del personal.

El proceso administrativo en la administración de recursos humanos.

Este es el proceso de prever, anticipar y prepararse a hacer frente a las condiciones que puedan afectar a la empresa y a sus operaciones; y lo más importante, es el proceso de intentar que se presenten las condiciones -- que sean favorables a la empresa. Los componentes del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) serán vistos a continuación --- desde el punto de vista de la administración de recursos -- humanos.

1) Planeación.

Esta fase implica determinar los objetivos que -- deben lograrse y los procesos que deban ejecutarse para -- asegurar su logro. Incluye la toma de decisiones, que es --

el proceso mediante el cual se determinan y evalúan los cursos de acción alternos que pueden tomarse y seleccionar aquel que se considere que es el más factible. Aun cuando la planeación esta interesada en el futuro, requiere de los datos del pasado como base para proyectar las tendencias y eventos futuros.

La planeación efectiva debe estimular y utilizar un talento creativo de personal de todos los niveles de una empresa con motivo de crear nuevas rutas de acción para mejoramiento presente y futuro de la organización.

La planeación de personal proporciona los elementos para la organización, integración, dirección y control de las actividades de los empleados que deben ser ejecutados en orden para los objetivos establecidos que serán alcanzados, pudiendo anticipar que trabajo debe ejecutarse y cómo va a realizarse, los gerentes podrán desarrollar, dotar de personal y dirigir la organización que se requiera para tal propósito.

Los planes formulados con cuidado y que son entendidos por completo sirven de base para coordinar y organizar las actividades de los empleados, y para aclarar sus relaciones interpersonales. Tales planes también pueden hacer que sus empleados sean más conscientes de lo que pueden esperar de la gerencia, así como de lo que la gerencia espera de ellos. En esta forma, los planes ayudan a proporcionar a los empleados una base para dedicarse a un grado más alto de autodirección fijando ciertos criterios o normas contra las cuales medir el resultado de sus esfuerzos.

Como resultado de una planeación de personal cuidadosa, es más probable que los empleados sean colocados en aquellos puestos en los cuales puedan rendir sus

mayores contribuciones y derivar la máxima satisfacción -- por su trabajo. La planeación efectiva puede contribuir al flujo, distribución y a la asignación más ordenada del --- trabajo, con el resultado de un desempeño más eficiente de los empleados y en la obtención, por ellos de mayor satisfacción de su trabajo.

Es probable que la planeación de personal adquiere más importancia en los años por venir. Los continuos -- avances científicos y tecnológicos, aunados al creciente -- uso de la automatización y el procesamiento de datos, provocarán cambios continuos en el número y en las calificaciones de personal que se requiera en una empresa. Empleando técnicas de previsión, pueden anticiparse estos cambios y planear de manera que sólo requiera un mínimo de ajuste en los recursos físicos y humanos. La planeación de tales cambios puede requerir el entrenamiento o reentrenamiento de los empleados y ayudarlos a prepararse para los varios ajustes que puedan necesitarse por los cambios en los requerimientos de sus puestos.

#### b) Organización.

Este término es el proceso de identificar y ---- agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, y estableciendo relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar en forma más eficiente para lograr los objetivos.

Una de las principales funciones de una organización es proporcionar la estructura necesaria a fin de -- que el trabajo en ella se ejecute y controle, además de -- alcanzar los objetivos con eficiencia. Se reconocen los -- aspectos humanos de la organización y la influencia de los papeles y patrones de status de las personas, actuando --- tanto individualmente como en grupos de trabajos informales que pueden tener el funcionamiento de la organización.



Esta última también considera la estructura formal como -- uno de los diversos componentes interrelacionados, donde -- pueden manejarse a las personas y a las actividades que -- estan desarrollando para ootener una mayor eficiencia.

Las estructuras más comunes en las cuales puede organizarse el personal y las actividades son las de tipo líneal y de línea y staff.

En la organización de tipo líneal, las funciones que corresponde a la administración de personal son desempeñadas exclusivamente por los supervisores de los distintos departamentos. Por medio de la creación de una estructura de línea y staff, es posible establecer un departamento de personal para proporcionar a estos supervisores -- asesoría en el manejo de las funciones de personal. Si --- bien la autoridad funcional que está asignada al departamento de personal intenta ser sólo de naturaleza asesora, en algunas organizaciones existe la tendencia para que -- este departamento asuma la responsabilidad de desempeñar -- ciertas funciones de personal y ordena a los supervisores la forma en que estas funciones deben desempeñarse. Para -- que los departamentos de línea y staff de este tipo de --- estructura funcione como se intenta, la función de cada -- departamento con respecto a la administración de personal debe ser claramente establecida y entendida por los miembros de los departamentos.

En la estructura básica de la organización pueden crearse ciertas estructuras secundarias y complementarias para lograr los objetivos específicos, o para facilitar de otra forma el funcionamiento de la organización básica. Estas estructuras complementarias, pueden estar bien adaptadas para la solución de problemas complejos de la -- tecnología moderna, pueden incluir organizaciones de proyectos o de tareas especiales, organizaciones en forma de

matriz y comites.

Los miembros de las organizaciones de proyecto o de tareas especiales, se toman por lo regular de los departamentos regulares de la organización, empleándose personal externo según sea necesario. Tiene la ventaja de --- proporcionar flexibilidad para hacer frente a nuevas situaciones y condiciones a medida que estas se vayan presentando. Uno de sus principales proyectos es cuando el -- personal es transferido a sus departamentos regulares pudiendo disminuir la eficiencia de estas unidades.

La organización en forma de matriz proporciona -- unidades separadas e identificables para llevar a cabo un proyecto. La ventaja que se obtiene es hacer frente a los complejos problemas técnicos y de producción.

Los comites pueden utilizarse para planear, --- coordinar o controlar el desempeño de diferentes funciones dentro de una organización. El uso de los comites en la -- administración del programa de personal está ampliamente -- extendido, ya que la gerencia debe de conocer las reacciones de los empleados con respecto al programa y asegurar -- el apoyo de estos mismos. Los comites en el campo de personal pueden usarse para apreciar sugerencias de los empleados, para resolver quejas, para evaluar puestos, y el desempeño del trabajo de los empleados y para seleccionar candidatos para ascensos. Al administrar personal, la --- coordinación de las políticas, los procedimientos y las -- prácticas de personal, pueden facilitarse por medio del -- uso de comites compuestos por los gerentes y supervisores que decen de administrar el programa de personal dentro de sus respectivos departamentos.

La ciencia de la conducta ha centrado su atención sobre las interrelaciones entre la organización y el comportamiento humano. El tamaño y la forma de la estruc-

tura y el grado hasta el cual este centralizado la autoridad, estan siendo reconocidas como poseedoras de un efecto de importancia sobre los individuos de la organización y -- sobre los sentimientos de conflicto, previsión y frustración. En consecuencia las organizaciones del futuro probablemente estarán más humanísticamente orientadas y daran -- mayor importancia a la creación de una organización con un clima favorable que hagan que las personas trabajen con -- más satisfacción, poniendo un mejor énfasis en las estructuras de la organización, los controles y los procesos de producción como medios para lograr la eficiencia.

### 3) Integración.

Consiste en la tarea de llenar puestos de una -- estructura organizacional para, luego de identificar los -- requisitos de la fuerza de trabajo, hacer un inventario de ésta, reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, -- recompensar y capacitar personal. La integración debe --- estar estrechamente relacionada con la organización, es -- decir, con la fijación de una estructura intencional de -- papeles y puestos.

Los principios de integración de personal son -- los siguientes:

#### a) De la adecuación de hombres y funciones.

Los hombres que han de desempeñar cualquier función --- dentro de un organismo social, deben buscarse siempre -- bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos -- para desempeñar adecuadamente, es decir, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones al hombre.

El puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables, en tanto que el hombre, como elemento eminentemente activo, puede ser adaptado

a ese. Por eso la adaptación del hombre al puesto es el problema básico de la industria.

Debe cuidarse de que no se busquen personas - con cualidades excesivamente superiores a las que un -- puesto demanda, pues también es este supuesto se violaría el principio, ya quien lo ocupará, carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

d) De la provisión de elementos administrativos.

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, - de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

c) De la importancia de la introducción adecuada.

El momento en que los elementos humanos se integran a - una empresa tiene especialísima importancia y por lo -- mismo, debe de ser vigilado con especial cuidado.

Las técnicas que se utilizan en la integración - de personal son el reclutamiento, selección, la introducción y el desarrollo que seran estudiadas en el capítulo siguiente.

4) Dirección.

Esta implica vigilar y supervisar las activida- des y el personal de una organización. Proporciona la guía para convertir en acciones los planes de la organización y para asegurar que sean observadas las relaciones organiza- cionales establecidas. La dirección incluye entrenamiento, motivación, consejo y disciplina de los empleados, con el propósito de obtener su contribución máxima.

La finalidad de la dirección de personal es pro- porcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficien- te. Para lograr este fin, el estudio de la dirección de -- personal revela el modo en que los patrones obtienen, de- sarrollan, utilizan, evalúan, mantienen y retienen los ti-

pos y las cantidades de trabajadores.

En la práctica, la dirección de personal alcanza sus fines mediante la satisfacción de sus objetivos, estos deben reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas. --- Esos desafíos conducen a cuatro objetivos que son comunes a la dirección de personal:

a) Objetivo social.

Mostrarse responsable entre las necesidades y los desafíos de la sociedad, minimizando los efectos negativos de esas demandas sobre la organización.

b) Objetivo de organización.

Reconoce que la dirección de personal existe para contribuir a la eficacia de la organización. La dirección de personal contribuye para ayudar a la organización -- a alcanzar sus objetivos primordiales.

c) Objetivo funcional.

Mantener la contribución hecha por la dirección de personal a un nivel apropiado para las necesidades de la organización.

d) Objetivo personal.

Ayudar a los empleados a alcanzar sus metas personales, al menos hasta donde éstas incrementen la contribución individual de la organización.

Para alcanzar estos objetivos los especialistas en personal se dedican a actividades que producen una --- fuerza de trabajo eficaz para la organización, estas actividades se llevan a cabo para obtener, aprovechar, desarrollar, evaluar, mantener y conservar empleados.

La responsabilidad por las actividades de dirección reposa en todos y cada uno de los gerentes. Si uno de ellos no acepta esta responsabilidad la actividad de personal podrá llevarse a cabo en forma parcial o no reali-

zarse en absoluto.

Las actividades de dirección de personal se manejan de la siguiente forma:

a) Fundamentos y desafíos.

La administración de personal se enfrenta a muchos desafíos al ocuparse de los recursos humanos. Esos recursos proceden del ambiente en el que funcionan las organizaciones. Los desafíos suelen exigir que el departamento de personal encuentre los medios para lograr que los empleados sean más significativos y productivos.

b) Preparación y selección.

Para afrontar los desafíos del departamento de personal organiza un banco de información sobre recursos humanos. Se reúnen datos sobre cada empleado y las necesidades futuras de los recursos humanos en la organización. Con este banco de datos los especialistas de empleo se encuentran en condiciones de reclutar y seleccionar a los nuevos empleados.

c) Desarrollo y evaluación.

Una vez contratados, se orienta a nuevos empleados con respecto a las normas y procedimientos de la compañía. Un sistema de información sobre recursos humanos indica cuáles son los empleados que necesitan capacitación y desarrollo. Los departamentos de personal proporcionan cursos para empleados que permiten a estos realizar bien su trabajo.

d) Desempeño, renumeración y protección.

Los especialistas de personal contribuyen para que la organización cuente con realizadores eficaces. Para asegurar un buen desempeño, los especialistas en personal pueden contribuir a mejorar la motivación y la satisfacción de los empleados en el programa de renumeraciones. Estos incluyen salarios, prestaciones y otros servi

cios que pone el patrón a disposición de sus empleados.

e) La dirección de personal en perspectiva.

El departamento de personal necesita conocer sus éxitos o fracasos mediante la autoevaluación, a su vez llevan a cabo auditorias con el fin de solucionar los problemas que se presentan. Al mismo tiempo los especialistas de personal tratan de prever los desafíos del futuro, - para anticiparse a sus efectos sobre la organización y sus recursos humanos.

Como consecuencia la dirección de personal puede facilitarse si se planea, organiza y comunican apropiadamente sus deberes, responsabilidades y relaciones dentro de la organización.

5) Control.

Es el proceso de revisar y medir el desempeño -- con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. El --- control proporciona a los administradores una base para -- detectar y corregir las desviaciones de estos planes y co-- rregir errores en los planes previos y para desempeñar pla-- nes futuros.

La función del control de recursos humanos es la evaluación efectiva en la implementación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo a -- través de la auditoria de recursos humanos.

- Auditoria de recursos humanos.

Es la evaluación sistemática y analítica de todas las --- funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de estos datos se efectúa -- con base en el análisis y en la interpretación de la in-

formación estadística de cada una, todas o algunas de las áreas de: evaluación de la actuación, evaluación de reclutamiento y selección, evaluación de capacitación y desarrollo, evaluación de la motivación, evaluación de sueldos y salarios, evaluación de higiene y seguridad, y servicios y prestaciones; mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y graficas.

Incluye además la realización del inventario de recursos humanos a través del cual se cuantifican y registran las habilidades, experiencias, características y conocimientos de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

- Evaluación de la actuación.

Mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores como: rotación, ausentismo, --- pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, compañeros y supervisores, informes de cumplimiento de objetivos y otros más.

Los anteriores factores se determinan con base en registros estadísticos y se comentan con los supervisores; sirven a su vez, como base objetiva para establecer acciones correctivas y recompensas, eliminandose así, conflictos y apreciaciones subjetivas.

- Evaluación de reclutamiento y selección.

Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área mediante el análisis de aspectos como:

- + Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa.



+ Retiros y despidos (las causas que lo provocan)

- Evaluación de capacitación y desarrollo.

Es una de las áreas cuya evaluación es más difícil, pero también más necesaria. Dicha evaluación puede efectuarse - mediante el estudio de ciertos índices.

+ Productividad. Estudios de productividad antes y después del entrenamiento.

+ Desarrollo del personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y - productividad, en relación con los cursos de capacitación.

- Evaluación de motivación.

Es uno de los aspectos menos evaluables por su intagibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal; se realiza a través de: encuestas de actitud, estudio de - ausentismo, retardos y rotación; frecuencia de conflictos, buzón de quejas y sugerencias, y productividad.

- Evaluación de sueldos y salarios.

Responde a la pregunta "¿son los salarios de la empresa equitativos y justos?". Algunas de las medidas más usualmente utilizadas para efectuar este tipo de control son:

+ Estudios de salarios de la empresa en relación con encuestas regionales en empresas similares.

+ Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.

+ Conflictos salariales.

+ Presupuestos de salarios.

+ Evaluación de puestos.

- Evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y -- prestaciones.

La medida de la efectividad de estos programas se obtienen a través de análisis de registros y estadísticos relativos a:

- + Índices de accidentes.
- + Participación en el personal en los programas de servicios y prestaciones.
- + Análisis de ausentismo.
- + Sugerencias y quejas.
- + Estudios de fatiga.

Es importante mencionar que el control de recursos humanos se refiere a todos los miembros de la organización, sin importar a cual departamento pertenezcan.

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

Desde tiempos remotos podemos conocer a través de la historia, que el hombre hacía la selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios.

En la antigua Roma se prefería para los trabajadores rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Para el puesto de guardian se prefería a los suizos, quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad.

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

En las cortes se escogía a los jóvenes tranquilos y apacibles, porque se les atribuían cualidades de respeto, comprensión y compañerismo.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas orga-

nizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc) no son apreciables a simple -- vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y -- administradores.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica y particularmente, es en la primera guerra mundial donde se plantea la necesidad de seleccionar grandes aglomeraciones de individuos destinados a tareas específicas, valiendose de -- las aportaciones científicas logradas hasta esa época en -- diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto el -- estudio del hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales -- aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos objetivas y más refinadas: -- determinando los requerimientos de recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, -- como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

La evolución y crecimiento de la empresa implica la necesidad de las técnicas de selección para lograr los más altos niveles de acoplamiento, satisfacción y productividad.

El elemento más valioso de cualquier empresa es el humano. El costo del proceso de selección no es un gasto inútil, sino una inversión que consigue seguramente incremento de utilidades.

Para ello es necesario auxiliarnos principalmente de las técnicas de reclutamiento y entrevista con el objeto de contar con la persona idónea y poder obtener, de ésta -- manera resultados óptimos.

El reclutamiento consiste en el proceso que se -- efectua en una empresa a fin de obtener fuerza de trabajo -- adicional para las finalidades funcionales de la misma, con el fin de que los recursos humanos sirvan como insumos institucionales. La meta del reclutamiento es tener un conjunto de candidatos disponibles y deseosos de trabajar con una empresa en particular. En el reclutamiento se da el uso de fuentes internas y externas para abastecer a la empresa de candidatos idóneos.

Las fuentes internas sirven para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajador y puede -- hacer que la organización obtenga utilidades para la inversión que tiene por el entrenamiento de sus empleados, por -- lo contrario resultaran poco satisfactoria sino existen --- individuos disponibles dentro de la organización.

Las fuentes externas pueden usarse para cubrir -- una gran variedad de puestos y otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico de oficinas y de empleados generales. Estas fuentes dependen del tamaño de la organización y sus condiciones económicas. Las principales -- fuentes externas son: anuncios, instituciones educativas, -- agencias de empleo, recomendaciones de empleos, solicitudes espontaneas, organizaciones profesionales y otros.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación de las necesidades planeadas. Esto permite escoger el mejor personal disponible, planear e ---

iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

Anteriormente se ponía mayor atención al reclutamiento activo de personas, el cual esta en desventaja cultural o de otra índole y hacia la eliminación de prejuicios - que les han negado iguales oportunidades. Estos movimientos han buscado crear oportunidades dentro de la organización - para los miembros de estos grupos, así como a localizarlos y animarlos a buscar empleo. La imagen de la organización - en la comunidad así como el deseo de empleados, supervisores y gerentes para ayudar a proporcionar oportunidades de empleo que sean de verdad iguales, se reconoce como esencial para el éxito del programa de reclutamiento.

Al administrar un programa de reclutamiento, la empresa tiene que determinar sus propias necesidades de --- personal y los sistemas que seguirá al procurar atenderlos.

El reclutamiento proporciona el suministro de -- candidatos a partir del cual los que van a ser empleados o designados a nuevas posiciones pueden ser seleccionados, de aquí deriva la importancia del reclutamiento, ya que si nos valemos de los mejores medios para atraer personal a la -- empresa, vamos a contar con buenos candidatos eficientes.

#### DEFINICION DE SELECCION.

La selección es un proceso de determinar cuales, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe -- ofrecer posiciones en la organización, con el fin de que la elección de la persona sea adecuada, ocupe un puesto adecuado y a un costo adecuado que le permita la realización del trabajador en el desempeño de un puesto y en el desa-

rrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la organización.

El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible para los solicitantes y los puestos, así mismo como una política que los guíe, las cuales ayudan a asegurar que esta función se desempeñara en una forma que sea consistente. Los aspectos que intervienen en la equipación de personas y puestos son:

a) Información necesaria para la selección.

Es esencial la información acerca de los puestos que deban llenarse, la proporción entre las vacantes, y el número de solicitantes y toda la información posible -- sobre la misma.

b) Especificaciones del puesto.

Los entrevistadores y otros miembros del departamento de personal que participen en la selección, mantengan una relación estrecha con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse por completo con -- los puestos para los cuales deben de tomar decisiones.

c) Selectividad para contratar.

La selectividad esta expresada en la proporción de selección, que representa la relación entre el número de solicitantes que se va a seleccionar y el número total de solicitantes con que se cuentan.

d) Información acerca de los solicitantes.

Los empleadores desean toda la información posible de -- lo que un solicitante puede hacer, sobre lo que hará la confiabilidad (información a través de tests y entrevistas), la capacidad que tenga el sujeto y la validez que precide el éxito o fracaso en determinado puesto, -- además que para adquirir la validez se necesita información a través de criterios por medio de la entrevista y el test.

Los criterios para la selección de personal para una organización son:

- ¿Aque nivel se va a seleccionar?
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden --- ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de organización en relación al mercado de trabajo?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se esta seleccionando a los más actos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca el mejor individuo o la homogenización del --- grupo de trabajo?

En la selección no deben influir aspectos tales como la simpatía o antipatía hacia el candidato, los prejuicios, los sentimientos del examinador, etc. La selección confiada al azar, a la simpatía o antipatía personal, debe ser sustituida por un proceso sistemático y cuidadosamente preparaso que respeta unos criterios uniformes basados sobre parámetros precisos.

#### OBJETIVO DE LA SELECCION.

Los objetivos que persigue la selección son los siguientes:

- Lograr un equilibrio de las personas contratadas y las necesidades de la fuerza de trabajo de la organización mediante un proceso adecuado y coordinado.
- Satisfacción de los empleados en el puesto porque encuentran afinidad con él, logrando con esto una estabi-

lidad en el personal, que toda empresa anhela.

- Utilización máxima de potencialidades y capacidades especiales de los recursos humanos.
- Especialistas en la organización y dirección de empresas industriales.

#### IMPORTANCIA DE LA SELECCION.

Actualmente, la meta del programa de selección, está en la utilización de los medios en disponibilidad para permitir la identificación de personas cuyas capacidades, - intereses y demás cualidades cumplen con los requisitos --- establecidos por las especificaciones de trabajo para cada puesto en la organización. Reconoce las ventajas de una selección cuidadosa de este personal, en los puestos que esten por ocuparse. A la vez trata de evitar las deficiencias que suelen aparecer en los procedimientos para la asignación de los trabajos. También se reconoce la tendencia a -- hacer un caso de omisión del trabajo minucioso que implica un selección esmerada y la tendencia que existe en muchas - personas de creer que son capaces de identificar a los solicitantes deseables mediante la observación personal, o -- que son capaces de establecer mediante su juicio personal y sin mayor ayuda, cuales candidatos tienen un campo amplio - de habilidad y capacidades. No se puede negar que estos -- juicios han constituido la base más importante para la selección hasta la fecha. Sin embargo, los procedimientos de la selección por más complicados que parezcan ser se han -- derivado de la experiencia, y esta misma experiencia ha demostrado que es imposible establecer la potencialidad de -- los solicitantes mediante una observación visual y somera. Los procedimientos actuales también tratan de evitar otras



debilidades que siempre han sido características de la selección en muchas organizaciones, y que abarcan los prejuicios personales, el favoritismo, preferencias poco razonables hacia un grupo u otro, y por último, pero de igual importancia, la falta general de apreciación de las potencialidades que ofrecen los solicitantes, pero que no se presta a la observación inmediata en la forma de solicitud o en la entrevista personal.

La función de la selección involucra una correlación cuidadosa de las características humanas y los requisitos del puesto, dirigida hacia el mejor acomodo del individuo al puesto.

Existen rasgos físicos como la edad, altura, peso, sexo, fuerza física y aspecto; pero además hay características mentales reconocidas como inteligencia, aptitudes o capacidades específicas tales como la habilidad musical, y el estado o temperamento emocional.

También hay una gama muy amplia de rasgos culturales, tales como la educación, las costumbres y convencionalismos nacionales y raciales, tradiciones familiares, habilidades especiales y el dominio del oficio.

Finalmente, existe la combianción de características físicas, mentales, emocionales y culturales que generalmente se denomina personalidad. Es tarea de selección someter estas características primarias y secundarias, de cada solicitante a un estudio para clasificar, y hasta donde sea posible medir los rasgos que pueden llegar a afectar al trabajo que está por desempeñarse; por lo que la función de selección es una de las más interesantes que existe en la industria, y a la vez presenta una de las obligaciones más difíciles de la administración.

Concretamente, el valor de la selección adecuada se establece por lo menos, en los siguientes factores fun-

damentales:

- a) Reducir la rotación de trabajadores y el desperdicio que implica.
- b) Aumentar la eficiencia general de la organización.
- c) Ahorrar dinero al pagar sueldos de acuerdo con la capacidad de los empleados y evitar que se esté pagando a los que no rinden.
- d) Reajustar rápidamente a los empleados mal colocados, permitiéndoles un mayor rendimiento en relación a su costo.
- e) Economizar mediante la reducción del adiestramiento de -- una cantidad excesiva de trabajadores nuevos.
- f) Las ventajas que invariablemente se derivan de una fuerza de trabajo que está satisfecha porque se encuentra bien colocada.

Como consecuencia, la selección de personal constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y que define además un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, con el objeto de que consiga una gran utilidad en la organización.

CAPITULO IV: LOS PASOS A SEGUIR EN EL PROCESO DE SELECCION.  
Departamento de selección.

La selección de personal se lleva a cabo mediante un proceso entre los individuos de empleo que tienen los -- mejores requisitos de la fuerza de trabajo, además que se -- les poseeran posiciones en la organización. El proceso de -- selección es complejo en la medida que implica equiparar -- las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto, buscando que la organización se quede con los mejores colaboradores y no con aquellos que le sean ineficientes.

Para llevar a cabo esa compleja tarea que constituye la selección de personal, las organizaciones tienen -- una unidad de selección, cuyos objetivos, estructura y organización van a ser objeto de nuestra atención.

OBJETIVOS:

Del departamento de selección tienen encomendados los siguientes objetivos:

- Reclutar personal más conveniente para que lleve a cabo -- las pruebas de selección.
- Seleccionar ese personal al más idóneo.
- Contratar, eventual o definitivamente, al personal seleccionado.

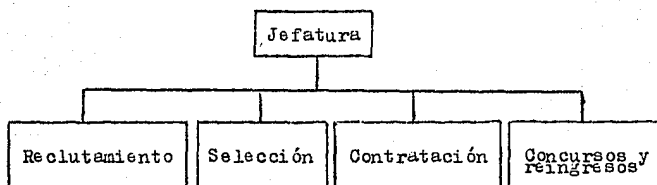
Siendo estos los objetivos fundamentales, debe -- cuidar otros también de gran interés, aunque se consideren complementarios: organizar, de la forma más adecuada, la -- etapa, tan importante, de incorporación a la empresa de los nuevos empleados; realizar, para personal ya admitido, determinadas pruebas, por ejemplo, exámenes de idioma, y de -- taquigrafía, exámenes de empleados no calificados para su -- pase a otras categorías, etc; preparar los correspondientes

concursos entre el personal de la empresa para cubrir determinados puestos de trabajo; estudiar los expedientes -- personales de empleados que pertenecieron a la empresa y -- solicitan un reingreso, etc.

#### ESTRUCTURA DEL AREA.

Para cubrir los anteriores objetivos el departamento de selección que normalmente se halla encuadrado --- dentro de la dirección de personal, se halla integrado por varias secciones. En el organigrama siguiente se detalla -- cuál puede ser su estructura.

#### DEPARTAMENTO DE SELECCION.



Para que la estructura organizacional y operativa sea eficiente debe contar con objetivos, políticas, --- programas y procedimientos claros y específicos, además -- empleados eficientes, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, adecuada seguridad en el mismo, --- asesoramiento sobre todo a la dirección, son el objetivo -- que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Cometido de las distintas secciones.

a) Sección de reclutamiento.

El reclutamiento es una fase previa a la se-

lección que tiene por fin, determinar las fuentes de aprovisionamiento de personal y establecer las normas, medios y procedimientos más adecuados para disponer de un número suficiente de aspirantes para las pruebas de selección.

Objetivos: Objetivo fundamental del reclutamiento es buscar a los más capacitados para cada tarea, dadas las especificaciones de la misma. Dentro de ese objetivo general - hay una serie de objetivos parciales como:

- Lograr que se tenga claramente definidas las condiciones exigidas para cada puesto de trabajo.
- asegurar una afluencia de aspirantes para poder elegir - entre una muestra rica.
- Facilitar una información previa a los candidatos en relación con las características del trabajo, condiciones económicas, posibilidades de ascensos y requisitos mínimos que se han de reunir para los distintos puestos.

Fuentes: El reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura, de nuevos -- puestos. Entre las más utilizadas podemos citar:

- Candidatos que acuden por iniciativa propia.
- Familiares de empleados.
- Oficinas de colocación.
- Universidades o escuelas especiales.
- Instituciones de formación profesional, Institutos laborales, etc.
- Otros centros docentes (escuelas de idiomas, de secretariado, etc).

Procedimientos: Los procedimientos generalmente utilizados son:

Para el reclutamiento externo:

- Anuncios en la prensa.

- Visitas personales a oficinas de colocación, centros de formación, etc.
- Envío de propaganda periódica a sitios claves que pueden constituir una buena fuente de reclutamiento, etc.

Para el reclutamiento interno:

- Circulares.
- Periódico de empresas.
- Tablones de anuncios, etc.

Trámites administrativos: Dentro de la sección de reclutamiento se realizan, entre otros, los trámites siguientes:

- Se informa detalladamente a los aspirantes sobre las vacantes, requisitos a cumplir, etc.
- Se complementan fichas en distintos colores según las diferentes familias ocupacionales. Estas fichas, una vez examinados los candidatos, son entregados a la sección de selección, que anota el resultado del examen y las archiva.
- Se convoca a examen a los aspirantes a ingreso por carta circular en la que se especifican los requisitos mínimos que deben reunir, materias de exámenes, lugar, fecha y hora del mismo.
- Se facilita a la sección de selección dos relaciones de los aspirantes convocados para cada examen, una de las cuales especifican los presentados y los no presentados, se le devuelve posteriormente con las puntuaciones obtenidas en los exámenes.

Los solicitantes de aspirantes que no cumplan las condiciones establecidas serán desestimadas, comunicándose a los interesados mediante carta particular.

Impresos y programas: La sección de reclutamiento deberá tener dispuestos los distintos impresos que los aspirantes

deben rellenar según el puesto de trabajo de que se trate. Así mismo entregará a los candidatos el correspondiente -- programa sobre las materias que son objeto del examen.

b) Sección de selección.

La sección de selección es la encargada de llevar a cabo los exámenes de ingreso en la empresa, elaborar programas, realizar pruebas, etc. En todo momento procurará tener dispuesto un stock de candidatos con el que poder hacer frente a posibles situaciones de emergencia en cuanto a necesidad de nuevo personal.

Exámenes: En los exámenes de ingreso la sección de selección trata de investigar, en primer lugar, los conocimientos que los aspirantes poseen para desempeñar determinados puestos de trabajo. Tales pruebas (realizadas a ser posible en forma de test a fin de conseguir una correlación más objetiva) son complejas por otras meritorias que, aun cuando no sean imprescindibles, pueden hacer que el -- candidato desempeñe un papel especialmente brillante en -- tal o cual actividad.

También somete a los aspirantes a determinadas -- pruebas psicológicas que, por lo general, tiene un papel -- meramente orientativo.

Con la entrevista completa después el conocimiento de determinados aspectos del candidato, el cual, una -- vez declarado apto para llevar a cabo el reconocimiento -- médico, recibe, también organizado por el departamento de selección, un breve cursillo (a veces bastará entregarle -- un manual de información) sobre lo que es la empresa, las características concretas de la Unidad a la que se va a -- pertenecer, modalidades de su trabajo futuro, etc.

Tramites administrativos: Hemos de señalar entre los más -- importantes:

- Publicación oficial, una vez calificados los ejercicios correspondientes, de los declarados aptos, exponiendo - la correspondiente lista en el tablón de anuncios, para general conocimiento, a la vez que entrega una copia a la sección de contratación, a fin de que esta tenga los datos necesarios que precisaran para su trabajo.
- Comunicación a los aspirantes aprobados mediante carta circular en la que se les da así mismo la información - necesaria sobre el cursillo previo que en determinados casos han de realizar.
- Mantenimiento al día de un fichero alfabético de todo - el personal examinado, utilizando fichas de distintos - colores según las familias ocupacionales, complementan- do la puntuación obtenida por el aspirante.
- Mantenimiento al día de un fichero del personal que po- see idoneo, taquigrafía, conocimientos específicos, etc.

La sección debe llevar una relación donde rápi- damente queda apreciarse las situaciones de exámenes, --- stock de personal apto, etc.

#### c) Sección de contratación.

La contratación del personal se realiza siguien- do los objetivos, políticas, programas y procedimientos - que la dirección de la empresa tenga previamente estable- cidos para los diversos grupos laborales.

La sección de contratación llevará al día la -- relación de las plantillas aprobadas para facilitar en -- todo momento el conocimiento de las vacantes existentes - en las distintas categorías.

Igualmente llevará al día un fichero (alfabéti- co y por fecha de finalización de contrato) de todo el -- personal. De la misma forma (alfabético y por destinos) - llevará otro fichero del personal contratado según las --



distintas modalidades; por tiempo indefinido, por sustituciones (enfermedad, servicio militar, excedencia, etc).

d) Sección de concursos y reingresos.

Esta sección pretende cubrir, mediante selección interna, puestos vacantes especialmente calificados de la empresa. Se trata de llevar a cabo, entre el personal propio, concursos, siguiendo un proceso que puede ser, más o menos, el siguiente:

- Petición de la unidad o Centro de trabajo que necesita cubrir determinado puesto.
- Asesoramiento en cuanto al procedimiento de selección y a las normas de aplicación de los convenios colectivos que la empresa tenga establecidos con sus empleados.
- Publicación de la convocatoria para general conocimiento del personal de la empresa.
- Recepción de solicitantes.
- Estudio detenido de los Curriculum Vitae de los aspirantes.
- Organización de los exámenes y pruebas complementarias - en estrecha colaboración con la unidad o Centro de trabajo que precisa cubrir el puesto.
- Traslado a su nuevo puesto de trabajo del empleado seleccionado.

En todo proceso es conveniente que la convocatoria se anuncie con la debida antelación, indicándose el programa que se va a exigir y señalándose los textos o bibliografía que resulten útiles para la preparación de cada materia.

En cuanto a los reingresos de personal que pertenecieron a la empresa y que desean entrar nuevamente en ella, se ha de seguir el siguiente proceso:

- Estudio detenido del expediente personal por si existiese algún dato de interés.
- Petición de informes sobre los antecedentes que puedan existir en asesoría jurídica.
- Investigación, en el centro de trabajo al que pertenecio el solicitante, sobre su comportamiento personal, profesional, etc.

Recopilados todos los antecedentes, se confeccionará el informe final, a la vista del cual, el director de la empresa o persona en quien delegue, decidirá, sobre si procede o no a la readmisión.

La empresa, es a la larga, lo que sean los hombres que la componen. Una buena selección la enriquece, -- una mala selección la daña. Y perjudica también al trabajador. Por que si la selección ha pecado por defecto y el trabajador ha sido colocado en un puesto que no está en -- condiciones de desempeñar se origina en el una serie de -- tenciones que le perjudican gravemente tanto en el aspecto profesional como en el familiar: se verá desbordado, objeto de críticas por sus subordinados, de menos valoración -- por sus compañeros, de llamadas al orden por sus superiores, etc. Incapaz de sacar adelante su tarea pensará que -- ha dado un paso en falso, paso que, en ocasiones, va a repercutir en toda su vida. Y si la selección ha pecado por exceso, esto es: si se ha seleccionado a un individuo que, por cualidades, está muy por encima del puesto buscado, -- los resultados serán también negativos: el sujeto en cuestión llevará el trabajo una apatía que refleja la frustración que padece.

Por lo tanto las personas responsables de la --- Unidad de Selección deben ser cuidadosamente elegidas ya -- que van a tener en sus manos algo de tanta importancia co-

mo es la calidad y preparación del personal que en un plazo más o menos breve va a integrar a la empresa. He aquí una de sus principales características:

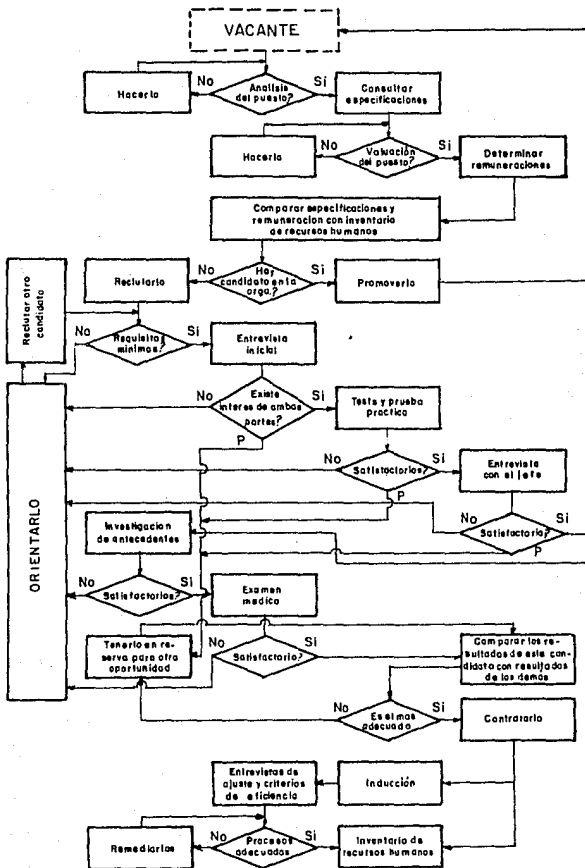
- Personas con la debida formación y titulación no solo -- para poder desempeñar adecuadamente su trabajo sino para que sean convenientemente consideradas y gocen del prestigio necesario entre los restantes mandos y personal de la empresa. En su formación no se deben olvidar los aspectos pedagógicos, humanísticos y empresariales además de los propiamente técnicos. El responsable de la selección necesita sobre todo conocimientos de tipo general no precisando ser él mismo el que domine aspectos -- específicos de las diferentes materias.
- Personas con un gran sentido de responsabilidad, que -- sean conscientes de la tarea tan importante que la empresa deja en sus manos.
- Personas con una integridad y honestidad a toda prueba, ya que no seran pocas las presiones a que en ocasiones -- pueden verse sometidas. Sólo con su honestidad profesional impondrán ese mismo modo de proceder entre sus colaboradores y prestigiarán al departamento, haciendo que -- sea respetado incluso por los altos mandos de la empresa que en ocasiones se ven influidos por compromisos difíciles de salvar.
- Personas con una gran vocación para la enseñanza, vocación que les permitirá implantar y perfeccionar las técnicas que una buena selección exige.
- Personas con dotes de relación, con verdadero espíritu -- de equipo para con los demás mandos de la empresa, pues ningún momento deben de olvidar no sólo que van a estar al servicio de todos ellos para facilitarles un personal -- debidamente seleccionado, sino también porque la buena --

marcha de su Unidad va a depender, en gran parte, de la -- colaboración que le preste el personal de los distintos -- centro de trabajo, tanto para conocer cualidades que debe reunir el personal que se va a seleccionar, como para dar, en los distintos cursos, la información específica que --- convenga.

Más o menos esas son las cualidades principales que deben poseer las personas responsables de Selección. -- Tales personas buscan colaboradores con análogas caracte- rísticas. Y paulatinamente, con un mando participativo, -- llegaran a constituir un equipo en que todos, convenientemente integrados, llevaran a cabo algo de tanta trascen- dencia para el futuro de la empresa como la Selección de - personal que ha de integrarla.

El departamento de Selección deberá conseguir -- que el proceso de selección sea el más adecuado posible de acuerdo a las necesidades de personal de la empresa, ade- más de tomar en cuenta las mejores técnicas para su reali- zación, de acuerdo con el puesto a ocupar y los recursos - económicos con que cuente para la ejecución del proceso de selección. A continuación se refleja a través del diagrama de flujo el proceso a seguir en la selección de personal, esta puede variar de acuerdo a las políticas y programas de la empresa, en igual forma al ramo que se dedique dentro - de la industria.

# PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL



Este proceso implica la obtención de toda la información que sea posible acerca de un solicitantes, con el fin de llegar a una buena decisión de empleo. Si bien existe un límite práctico sobre la cantidad de tiempo y dinero que puede emplearse para este propósito, el acopio de los datos pertinentes que cubran las distintas facetas del individuo, por lo general pueden ser de provecho para la organización, lo mismo para el individuo.

El departamento de personal desempeña la función principal en el proceso de selección, el éxito del programa también dependen del esfuerzo de los gerentes en otros departamentos, quienes tienen un importante papel que desempeñar en la evaluación final de los solicitantes que inicialmente hayan sido seleccionados. Puestos que los gerentes que están implicados, pueden descuidar la necesidad y la oportunidad de ejecutar esta tarea en una forma científica, el departamento de personal no sólo debe poner el buen ejemplo por su aplicación de los métodos más confiables y válidos, sino también debe esforzarse para proporcionar ayuda y orientación de otros de quienes participan en el proceso de la selección de personal.

En si el proceso es esencial para los solicitantes, y a su vez llega a la solución más inteligente posible en la relación a su adaptabilidad para el empleo, por lo cual se examinará a continuación los pasos que intervienen para llevarse acabo.

#### 1.- VACANTE.

Consiste en la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en --

una organización, como resultados de actos del departamento de personal tales como transferencias, promociones y --- separaciones, o por un aumento autorizado de personal.

Las vacantes pueden ser ocupadas por empleados -- de la organización a través de transferencias o promociones, por quienes se encuentran en la lista de espera o por nuevos solicitantes y todo esto depende de la política de la -- organización o bien de las necesidades de esta.

## 2.- REQUISICION.

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se -- notifican, a través de una requisición al departamento de -- selección o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las estan ocasionando, la fecha en que estará cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, sueldo, y la autorización de quien corresponda de apertura de una nueva plaza o puesto.

### FICHA DE PETICION DE PERSONAL.

Departamento ..... Petición núm. ....  
 Solicitamos la admisión de .....  
 Para .....  
 Sexo ... Edad Máx. ... Talla ... Máx. ... Fecha de incorp..  
                   Mín. ...                   Mín. ... (Siempre hay que  
   prever el plazo  
   mínimo necesario  
   para la selec-  
   ción)  
 Descripción y características de la tarea .....  
 .....  
 .....

| <u>Operación</u>                           | <u>Posición</u> | <u>Inteligencia</u> | <u>Atención</u> | <u>Habilidad</u> |
|--|-----------------|---------------------|-----------------|------------------|
| Repetitiva                                 | De pie          | Alta                | Alta            | Alta             |
| Variada                                    | Sentado         | Media               | Media           | Media            |
| Alternativa                                | Alternativa     | Baja                | Baja            | Innecesaria      |
| Conocimientos y aptitudes especiales ..... |                 |                     |                 |                  |
| .....                                      |                 |                     |                 |                  |
| Contraindicaciones: .....                  |                 |                     |                 |                  |
| .....                                      |                 |                     |                 |                  |
| Observaciones: .....                       |                 |                     |                 |                  |
| .....                                      |                 |                     |                 |                  |
| .....                                      |                 |                     |                 |                  |

Madrid, ..... de ..... De 198....

Dirección General. Jefe del departamento.

Formato # 1.

Al recibir esta requisición, el departamento de selección iniciara la búsqueda del reemplazo del personal.

### 3.- ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

Este es el llamado análisis de tareas, donde adquiere importancia en la política de personal refiriéndose a selección, distribución y acogida del personal, sobre la valoración de los puestos de trabajo, sobre la preparación de los programas de formación, sobre políticas de traslados, de salarios, ascensos, etc.

Para llevar acabo el análisis y valuación de --- puestos es necesario, previamente el registro de los datos, determinar los factores esenciales de la misma y especi-



car las cualidades que han de exigirse a la persona que haya de desempeñarla.

Para determinar los factores esenciales del análisis de puesto se utilizan descripciones del trabajo que corresponden a estas preguntas:

¿Qué hace el trabajador?

¿Dónde y cuando lo hace?

¿Cómo y con qué lo hace?

En la respuesta a que hace el trabajador deben -- indicarse las tareas específicas del puesto. (por ejemplo, en el caso de la azafata de vuelo, servir comidas al pasajero), las tareas periódicas (por ejemplo, comprobar el comienzo de determinados vuelos, si se halla a bordo la prensa para repartir el pasaje), y las tareas ocasionales (por --- ejemplo, abrir las puertas de seguridad en caso de emergencia). Importante es, así mismo, señalar el tiempo que se -- dedica a cada una de las tareas.

al estudiar el donde y cuando, de tanta incidencia en el ambiente de trabajo, se indicará, su penosidad: - por ejemplo, si quiere soportar intemperies o se realiza a cubierto, si se ha de llevar acabo con frio o calor excesivos, si exige frecuentes cambios de horario, etc. También - se señalará su peligrosidad: gases tóxicos, ruidos inconvenientes, etc.

Para ver el como y el con que se llenan determinadas hojas de análisis de tareas observando las operaciones que ejecuta el trabajador, y describiéndolas seguidamente.

En las cualidades del candidato quedan puntualizadas en las especificaciones del trabajo. Los técnicos a - partir de los factores esenciales señalan los rasgos de --- personalidad, aptitudes y conocimientos son necesarios para

desempeñar aquellas tareas. Con frecuencia se utilizan hojas de comprobación, en las que cada columna, se van anotando las diversas cualidades exigidas y el grado en que se precisan. Por ejemplo, en el caso de un empleo para el público deberá constar en grado elevado el trato con la gente, en el caso del cocinero el sentido del gusto, en el caso del conductor la rapidez de reacción.

La comisión War Manpower utiliza el siguiente esquema de análisis de tareas para valorar las características exigidas a los trabajadores.

No precisa Mediana Buena Excelente

|   | No precisa | Mediana | Buena | Excelente |
|---|------------|---------|-------|-----------|
| 1. Rapidez en el trabajo                | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 2. Vigor manual.                        | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 3. Vigor en la espalda.                 | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 4. Vigor de los brazos.                 | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 5. Vigor de las piernas.                | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 6. Destreza de dedos.                   | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 7. Destreza de manos y brazos.          | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 8. Destreza de pies y piernas.          | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 9. Coordinación de ojos y manos.        | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 10. Coordinación de pies, manos y ojos. | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 11. Coordinación de ambas manos.        | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 12. Estimación de medidas.              | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 13. Estimación de cantidad.             | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 14. Precisión de formas.                | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 15. Estimación de velocidades.          | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 16. Agudeza visual.                     | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 17. Agudeza del oído.                   | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 18. Sentido del olfato.                 | _____      | _____   | _____ | _____     |

|  | No precisa | Mediana | Buena | Excelente |
|--|------------|---------|-------|-----------|
| 19. Sentido del gusto.                 | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 20. Discriminación del tacto.          | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 21. Memoria de detalles (cosas)        | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 22. Discriminación muscular.           | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 23. Memoria de ideas. (conceptos)      | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 24. Memoria de órdenes orales.         | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 25. Memoria de órdenes escritas.       | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 26. Cálculo aritmético.                | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 27. Inteligente.                       | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 28. Adaptabilidad.                     | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 29. Capacidad para tomar decisiones.   | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 30. Capacidad para planear.            | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 31. Iniciativa.                        | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 32. Comprensión de aparatos mecánicos. | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 33. Atención a varios asuntos.         | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 34. Aptitud en la expresión oral.      | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 35. Aptitud en la exposición escrita.  | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 36. Tacto para tratar con la gente.    | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 37. Memoria de hombres y personas.     | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 38. Aspecto personal.                  | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 39. Concentración ante distracciones.  | _____      | _____   | _____ | _____     |
| 40. Estabilidad personal.              | _____      | _____   | _____ | _____     |

No precisa Mediana Buena Excelente

|  |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|
| 41. Trabajo en condiciones de riesgo.        | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 42. Estimación de la calidad de los objetos. | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 43. Condiciones físicas desagradables.       | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 44. Discriminación de dolores.               | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 45. Aptitud para tratar al público.          | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 46. Altura                                   | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 47. Peso.                                    | _____ | _____ | _____ | _____ |

Formato # 2.

Conociendo los factores esenciales del análisis del puesto, y las cualidades que han que exigirse al candidato, ya se puede proceder al registro de datos, registro que dara origen a los profesiogramas que deben reflejar los impedimentos de tipo físico para desempeñar aquel puesto, las características psicológicas y los conocimientos que se requieren.

Los impedimentos de tipo físico. Por ejemplo, que se trata de un trabajo que exige un gran esfuerzo; estará prohibido aquienes sean de constitución débil o tenga alguna insuficiencia de tipo cardiaco. Las características psicológicas precisan las aptitudes sensoriales, intelectuales y motoras como los rasgos de la personalidad. Así el puesto de trabajo de un recepcionista requerirá, entre otros rasgos: dominio propio, iniciativa, memoria.

Otro apartado importante del profesiograma es el que hace referencia a los conocimientos que deben poseerse para estar en condiciones para llevar a cabo una tarea.

Los datos del profesiograma se obtienen a través de cuestionarios, entrevista y observación directa.

Los cuestionarios se realizan para recordar todos los factores que puedan intervenir en la tarea, permitiendo dar especial énfasis a la importancia de cada uno de ellos y homogenizar las denominaciones haciendo así comparativos de los datos. Ejemplo, un cuestionario para facilitar la descripción de la tarea en lo referente del trabajo: lugar en el que se trabaja, atmosfera, ambiente, iluminación, operación, actividad, medio de trabajo, riesgo, información. También se recogen datos que hagan referencia a factores físicos, condiciones de trabajo, y factores ambientales.

Las entrevistas se realizan con los candidatos -- para dar lugar a una ampliación de los datos que pueden ir surgiendo con el dialogo.

La observación directa analiza la tarea con un -- periodo de tiempo determinado y toma nota de las actividades observadas.

Una vez reunida toda la información se procede a determinar cuales son los factores específicos del puesto -- analizado. Junto a la identificación del trabajo y la breve descripción del mismo se hace constar los requisitos que -- exige así como el grado que se han de poseer, pudiendo de -- esta forma elaborar una ficha en las condiciones que debe -- reunir la persona seleccionada para esa tarea. Ejemplo:

Puesto de trabajo analizado .....

Departamento .....

Jornada ordinaria ..... Jornada especial .....

Horario de ..... a ..... Turno .....

Horas extraordinarias por mes .....

Trabaja en fiestas y domingos .....

Condiciones que debe reunir el operario:

a) De caracter general

| <u>Edad</u> | <u>Sexo</u> | <u>Altura</u> | <u>Peso</u> | <u>Estado</u> |
|-------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| Máxima      | F           | Máxima        | Máxima      | Soltero       |
| Mínima      | M           | Mínima        | Mínima      | Casado        |

b) Inteligencia

Muy alta    Alta    Media    Baja    Muy baja

c) Conocimientos

|            |           |                    |
|------------|-----------|--------------------|
| Suma       | Divide    | Caligrafía         |
| Resta      | Fraciones | Cálculos de taller |
| Multiplica | Decimales | Lectura de planos  |

d) Educación

Primaria  
Bachillerato  
Formación profesional  
Universitaria

e) Cualidades personales.

|              |                           |
|--------------|---------------------------|
| Poco emotivo | Conversador               |
| Resuelto     | Experiencia               |
| Rápido       | Conocimientos especiales. |

Formato # 3.

En si el análisis de trabajo, puesto o tarea para especificaciones de personal, consiste en determinar las -- principales características físicas, mentales, educativas, etc, que debe poseer la persona para realizar satisfactoriamente un cierto trabajo. En si un ejemplo concreto es el expuesto por Zerilli en su obra Reclutamiento, Selección y acogida del personal y es el perfil profesional del opera-

rio idóneo para ocupar el puesto de trabajo del cortador de 1ª:

- Cargo:** Cortador de 1ª
- Sexo:** Varón necesariamente.
- Edad:** Mínima de ingreso: 18 años; -  
óptima profesional: 20 a 40 -  
años.
- Experiencia:** Proveniente de cualquier actividad en la industria papelera preferiblemente si el --  
trabajo precedente fue de ---  
cortador de 2ª o encargado de prensa.
- Formación cultural:** Exigible como mínimo el certificado de enseñanza primaria, y preferible el diploma de formación profesional industrial, o el haber aprobado los cursos de una escuela de artes gráficas o de industria papelera.
- Otros conocimientos:** Además de un profundo conocimiento de la técnica industrial papelera son deseables conocimientos de mecánica, --  
elementales de matemáticas, -  
química, electrónica, hidráulica y diseño mecánico.
- Características psicofísicas.** Vista óptica, buena visión de colores y las dimensiones, --  
rapidez perceptiva y discriminación acústica. Tacto y --  
olfato normales. Buen sentido del equilibrio y buenos reflejos. Habilidad y estabilidad --  
manuales. Coordinación de movimientos.
- Intelectuales:** Lógica, cierto nivel intelectual, inteligencia práctica y mecánica, capacidad de asimilación, buena memoria. Óptima capacidad de atención concentrativa y dispersa.

Carácter:

Equilibrio, estable, adaptable, prudentes, constante, -- con discreta iniciativa y -- susceptible de mantener buenas relaciones humanas.

Así pues, uno de los objetivos de los programas consisten en que los candidatos a seguir ciertos -- estudios formales conozcan el tipo de trabajo que les espera en el futuro siguen esa rama profesional, a fin de -- que analicen su propia vocación y decidan si concuerdan -- con las tareas que deberán desempeñar más tarde. Estos documentos constituyen un valor inestimable en la orientación de futuras profesionistas.

El procedimiento a seguir de un análisis y evaluación de puestos, puede variar de acuerdo a los lineamientos establecidos por el departamento de personal, por lo general intervienen en el procedimiento el auxiliar de --- descripciones de puestos y salarios, el psicólogo y el jefe de personal. A continuación se especifica cual es el -- procedimiento a seguir a través de un diagrama de flujo.



## ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

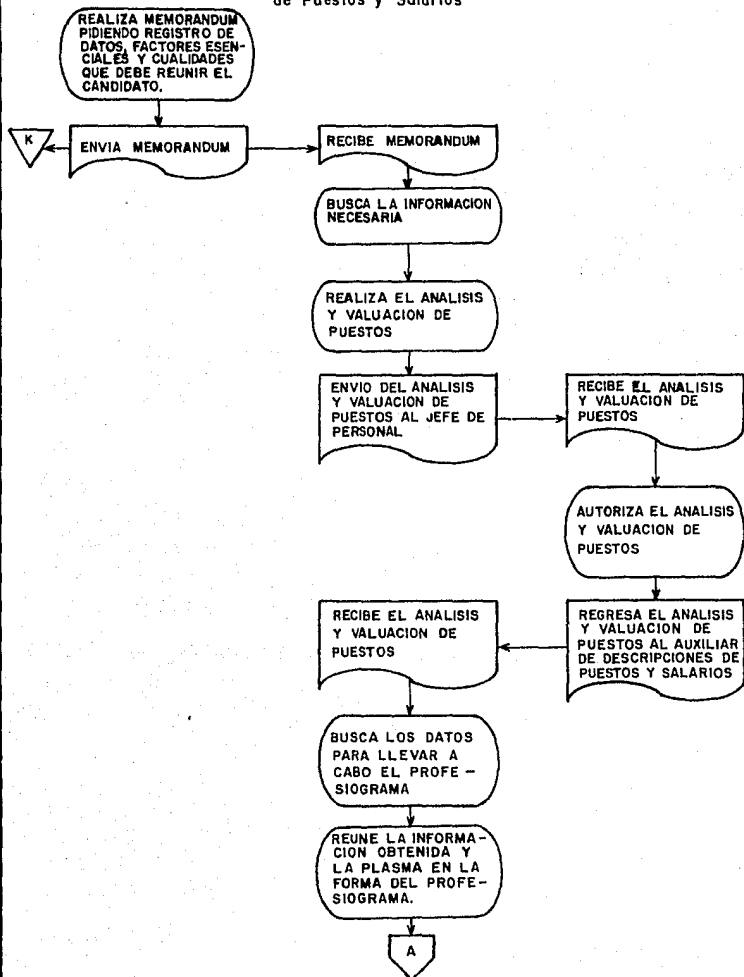
Departamento: Personal

Sección: Selección

Psicologo

Auxiliar de Descripciones  
de Puestos y Salarios

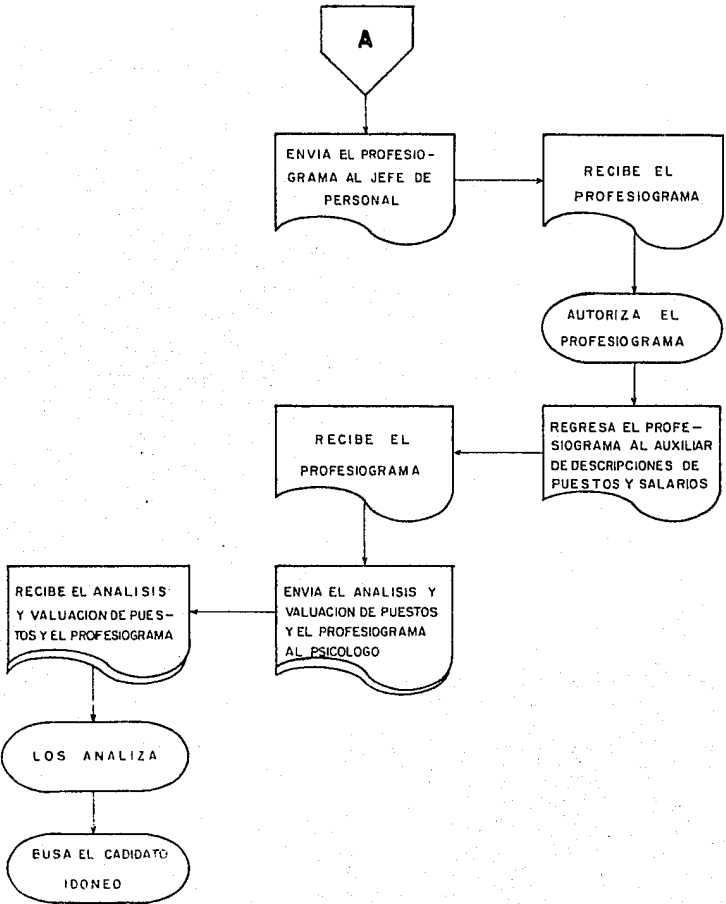
Jefe de Personal



PSICOLOGO

AUXILIAR DE DESCRIPCIONES  
DE PUESTOS Y SALARIOS

JEFE DE PERSONAL



En si el análisis y valuación de puestos junto -- con el profesiograma son un elemento importante para el --- proceso selectivo, porque nos da pauta para conocer los datos recogidos como son el nombre del trabajo, descripción del -- puesto de trabajo, operaciones intelectuales, esfuerzo físico, mecanismos a emplear, responsabilidad (sobre hombres, -- máquinas, materiales, dinero), ambiente de trabajo, riesgos y medidas de seguridad, horario de trabajo y descansos, retribución, promociones y ascensos; con el fin de tener la -- información más amplia posible sobre el personal que se requiere en la empresa.

#### 4.- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

En el inventario de recursos humanos de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la empresa, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitira proporcionar elementos que conocen en la empresa, y de los cuales se conoce su actuación que han tenido en el tiempo que -- prestan sus servicios.

Toda la empresa tiene que conocer, en el comienzo de cada ejercicio, o año económico, sus necesidades de personal en cada departamento y en los diversos niveles de empleo. La mínima información que puede contener una planificación y un programa, incluye volúmenes definitivos de inversión financiera y las exigencias de mano de obra (horas-hombre) que son precisas para su ejecución.

Elaborar los datos precisos, corresponde evidentemente a los jefes de departamento. Pero los jefes de personal no pueden dejar de recordar a los mismos esta función e interpretarla y organizarla convenientemente.

El planteamiento de necesidades de personal exige dar aproximadas respuestas a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuántos hombres hay que incorporar?
- b) ¿De qué especialidades se tratan?
- c) ¿Cuándo deben estar incorporados?
- d) ¿Dónde y de qué manera se puede establecer contacto con estas personas?
- e) ¿Se les va a capacitar en las empresas o deben venir ya preparados?

Para llevar a cabo el inventario de recursos humanos se realizará una evaluación de la función administrativa del personal, es identificar las funciones respecto a las cuales se desea mayor información. Posteriormente se evaluará cada actividad a la luz de las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es la filosofía que fundamenta la función?
- b) ¿Cuáles son las políticas que se han establecido para esta función?
- c) ¿Cuáles procedimientos han sido establecidos?
- d) ¿Los procedimientos, políticas y filosofía de cada función son consistentes con otras funciones relacionadas?

Después se determinan las fuentes de información. Puesto que la evaluación es una forma de investigación, es importante que los resultados estén basados en datos tan objetivos, confiables y válidos, como sea posible obtener, ya que varios de los registros existentes en la organización pueden proporcionar la información necesaria relativa a alguna de las actividades.

En si, en el caso del registro de inventario de personal se necesita comparar el número de empleados requeridos para manejar ciertas funciones con el número usado para las mismas, en otros negocios. Comprobar edades de personal, para observar si se encuentran reemplazados jóvenes para los trabajos clave. Observan si los empleados están siendo entrenados para su promoción.

El punto importante es que cada organización debe preocuparse por contar con un inventario de recursos -- humanos que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, interes, actualización en el trabajo -- de cada uno de los miembros de la misma, de manera que --- pueda cubrir los puestos que vayan quedando vacantes, ya -- sea por renunciias o por expansión y que pueda planear los cursos de entrenamiento necesarios para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la organización.

#### 5.- HOJA DE SOLICITUD DE ADMISION.

La solicitud permite llegar a través de los datos personales, a tener un primer conocimiento del aspirante a la vez que simplifica la labor de selección eliminando a los que no cumplen determinadas condiciones. Por -- otra parte, facilita la agrupación, según sus características de los candidatos y su orientación hacia los trabajos más adecuados.

Los datos recogidos en la solicitud y complementados con el cuestionario de ingreso son datos concretos, facilmente comprobables y sirven de referencia y punto de apoyo para las fases siguientes.

Los fines fundamentales que llenan una solicitud de empleo son:

- a) Reunir los datos personales, profesionales y familiares que nos sirvan de base para iniciar el expediente de -- admisión, ficha de personal y demás documentos.
- b) Los impresos bien preparados y rellenos, automáticamente seleccionan en particularidades esenciales. Así se -- pueden conocer con gran rapidez datos como los siguientes:
  - Estan dentro de la edad máxima o mínima el aspirante.

- Tiene cumplido el servicio militar.
- Los estudios o títulos son los que se exigen para dicho puesto.
- Los años de experiencia, clases de trabajo que ha efectuado, etcetera, son los convenientes para que haya --- adquirido determinada formación.
- La familia tiene ocupaciones estables, o bien puede ser con facilidad cambiada de destino.
- Tiene ya residencia en la localidad o es emigrante.

Algunos datos sobre los aspirantes que pueden obtenerse en el impreso de solicitud de empleo son:

**DATOS PERSONALES.**- Número del seguro social, edad, fecha de nacimiento, sexo.

**QUIENES DEPENDEN DEL SOLICITANTE.**- Estado civil, nombre de la esposa o del marido, nombre de soltera de la mujer, número de hijos, lista de hijos, lista de los que dependen de -- él, relación o parentesco con los anteriores.

**RESIDENCIA.**- Dirección actual, teléfono, direcciones anteriores, petición de una dirección, vida en familia, vida en pensión, renta de la casa, hogar propio, vivienda en una casa de la empresa, posesión de automóvil propio.

**INFORMACION LABORAL.**- Trabajo deseado, salario deseado, información acerca de los cursos que ha seguido, deseo de trabajar en equipos nocturnos, ¿Tiene las herramientas necesarias?, experiencia, ¿Aceptará un empleo temporal?

**EMPLEOS ANTERIORES.**- Dónde trabaja previamente, nombre de -- una empresa, nombre de dos empresas, períodos sin trabajo, -- si estuvo empleado antes por la misma empresa, dar detalle; si ahora esta empleado, motivos del cambio; motivos para -- abandonar las tareas anteriores, sueldo, qué le desagradaba en sus anteriores trabajos.

INFORMES.- A otras empresas (respecto a su carácter), pedidos a dos ó tres empresas, personales (respecto a su carácter), pedidos a una persona, pedidos a dos personas, pedidos a tres personas, recomendado por alguien.

CULTURA.- Escolar: escuela primaria, enseñanza media, escuela práctica o comercial, universidad (licenciatura, época, cursos superiores, permanencia en las clases, cursos -- especiales, si tuvo alguna beca, si está estudiando ahora -- qué y dónde), a que edad dejó los estudios si se le expulsó de algún sitio o si se le suspendió, en que estudios consiguió las mejores calificaciones, si lee o escribe alguna -- lengua extranjera, si trabaja el mismo tiempo que estudiaba en la universidad, dar detalles.

SERVICIO MILITAR.- Dónde hizo el servicio, clasificación en el servicio.

PARTICIPACION SOCIAL.- Miembro de: clubs, equipos, organizaciones benéficas, organizaciones laborales, organizaciones culturales; aficiones.

SITUACION ECONOMICA.- Cuentas en el banco, seguros, cantidades, y compañías; de qué es propietario, ingresos distintos al sueldo; cuáles y cuántos.

DATOS FISICOS.- Altura, color de piel y de los ojos, peso, condiciones físicas generales, achaques físicos, detalles -- de identificación, si es zurdo, si ha sufrido alguna enfermedad u operación grave, lesiones de tipo laboral, si viven el padre y la madre, si ha habido alguna lesión de pulmón -- en la familia.

FAMILIA.- Nombre del padre, nombre de soltera de la madre, lugar de nacimiento de la mujer (o del marido), lugar de -- nacimiento del padre, nombre de los hermanos, lugar de nacimiento de la madre, nombre de las hermanas.

TRABAJO DE LOS DEMAS MIEMBROS DE LA FAMILIA.- De la mujer -- (o del marido), del padre, de la madre, de los parientes, --

parientes que son militares o funcionarios.

PARIENTES Y AMIGOS EN LA MISMA EMPRESA.-- Amigos personales en la empresa, parientes en la empresa, y en que departamento; si tienen parentesco con algún mando o gerente.

VARIOS.-- Fecha, firma, a quien avisar en caso de urgencia, observaciones, comentarios del entrevistador, fotografía, costumbres, revistas y periódicos que lee.

Es importante mencionar, que en una gran empresa tienden a adquirir personal de diferentes especialidades y categorías es indispensable tener distintos impresos de -- admisión.

A continuación se cita el ejemplo de una solicitud de empleo:

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

|          |         |
|----------|---------|
| Apellido | nombres |
|----------|---------|

Dirección: \_\_\_\_\_

|                |        |        |
|----------------|--------|--------|
| Calle y número | Ciudad | Estado |
|----------------|--------|--------|

Teléfono: \_\_\_\_\_ Documento de identidad: \_\_\_\_\_

Puesto que solicita: \_\_\_\_\_

Dispuesto a trabajar ( ) Tiempo completo ( ) Medio tiempo  
 ( ) Días ( ) Noches

Fuente de referencia ( ) Aviso ( ) Agencia de empleo  
 ( ) Amigo ( ) Pariente  
 ( ) Otro

¿Ha hecho solicitud previamente en XYZ, Inc.?  
 ( ) Sí Fecha: \_\_\_\_\_ ( ) No

¿Ha sido usted antes empleado de XYZ.?  
 ( ) Sí fechas: \_\_\_\_\_ ( ) No

¿Tiene usted algún pariente, fuera de su cónyuge, que ya sea empleado de XYZ, Inc.?  
 ( ) Sí ( ) No



En caso afirmativo, sírvase dar los nombres: \_\_\_\_\_

¿En su edad superior a la edad mínima de trabajar de \_\_\_\_\_  
e inferior a la edad de retiro obligatorio de \_\_\_\_\_  
? ( ) Sí ( ) No

¿Es usted ciudadano de los EE. UU.? ( ) Sí ( ) No

En caso negativo, ¿tiene usted visa de residente?

( ) Sí ( ) No

En caso afirmativo, anote el número de la cédula de ex-  
tranjería: \_\_\_\_\_

¿Ha sido usted condenado por algún delito? ( ) Sí ( ) No

En caso afirmativo, sírvase explicar: \_\_\_\_\_

¿Tiene usted algún impedimento físico, mental o médico que  
afecte a su capacidad para desempeñar el puesto que soli-  
cita? ( ) Sí ( ) No

En caso afirmativo, sírvase explicar: \_\_\_\_\_

¿Prestó usted su servicio militar? ( ) Sí ( ) No

En caso afirmativo, ¿En que armada? \_\_\_\_\_

Describa brevemente sus deberes: \_\_\_\_\_

¿Qué idioma habla, lee o escribe?

\_\_\_\_\_ ( ) ( ) ( ) Grado de fluidez

Hablo Leo Escribo

\_\_\_\_\_ ( ) ( ) ( ) Grado de fluidez

Hablo Leo Escribo

\_\_\_\_\_ ( ) ( ) ( ) Grado de fluidez

Hablo Leo Escribo

¿A qué organizaciones profesionales pertenece o que activi-  
dades de negocios ejerce que se relacionen con su capaci-  
dad para desempeñar el cargo que solicita? \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA DE EMPLEO

Sírvase emplear primero a su empleador actual o al más reciente. Si necesita más espacio, continúe en otra hoja de papel.

Empleador: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_  
Calle y número Ciudad Estado

Cargo: \_\_\_\_\_

Gerente o jefe: \_\_\_\_\_ Inicial US\$ \_\_\_\_\_ Final US\$ \_\_\_\_\_

Fechas de empleo: Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_  
mes año mes año

Razón para dejar el empleo: \_\_\_\_\_

Descripción de las principales responsabilidades: \_\_\_\_\_

-----

Empleador: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_  
Calle y número Ciudad Estado

Cargo: \_\_\_\_\_

Gerente o jefe: \_\_\_\_\_ Inicial US\$ \_\_\_\_\_ Final US\$ \_\_\_\_\_

Fechas de empleo: Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_  
mes año mes año

Razón para dejar el empleo: \_\_\_\_\_

Descripción de las principales responsabilidades: \_\_\_\_\_

-----

Empleador: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_  
Calle y número Ciudad Estado

Cargo: \_\_\_\_\_

Gerente o jefe: \_\_\_\_\_ Inicial US\$ \_\_\_\_\_ Final US\$ \_\_\_\_\_

Fechas de empleo: Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_  
mes año mes año

Razón para dejar el empleo: \_\_\_\_\_

Descripción de las principales responsabilidades: \_\_\_\_\_

EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

| Tipo de escuela | Nombre y ubicación | Años que completo | Diploma o grados | Cursos de estudio |
|-----------------|--------------------|-------------------|------------------|-------------------|
|-----------------|--------------------|-------------------|------------------|-------------------|

Escuela  
primariaEscuela  
secundaria  
o liceoEscuelas  
de artes y  
oficiosUniversi-  
dadPostgrado  
o profesio-  
nalOtras  
(explique)Sírvasse excribir cualquier otra actividad académica o rea-  
lización, o actividades extracurriculares pertinentes: /

Calidades adicionales

Sírvase anotar cualesquiera otros conocimientos, habilidades, calidades, publicaciones o premios ganados, que nos --- puedan servir para estudiar su solicitud de empleo (incluya habilidades especiales técnicas o de oficina): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Referencias

Sírvase dar los nombres, direcciones y teléfonos de tres referencias adicionales, distintas de sus empleadores actuales o anteriores:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Formato # 4.

Las ventajas de la forma de solicitud son:

- a) Constituye una prueba sencilla para determinar la habilidad del candidato, para su ortografía, su escritura legible, y para contestar preguntas reales rápidas y correctamente.
- b) Combinada con el material obtenido durante las pruebas, - proporcionan al gerente del departamento de empleo datos sobre los candidatos antes que intervengan en la entrevista.

ta inicial o de empleo.

- c) Algunos candidatos encuentran más fácil pensar en sus -- respuestas si se les deja solos durante la entrevista.
- d) Proporcionan al candidato una seguridad de que su deseo de trabajar y de que alguna de sus calificaciones se --- encuentran registradas en los archivos de la empresa.

Por lo general la solicitud de empleo es la fuente de información que posee la empresa a cerca de un candidato en particular, permitiendo tener una visión rápida y general de las cualidades y antecedentes de una persona que busca trabajo.

El cuestionario de ingreso es un formulario que - el candidato ha de rellenar y que tiene como objeto obtener una información que, complementando los datos que tienen en la solicitud, facilita la elección. Mediante él se pueden - hacer una valoración previa del aspirante. A la vez proporciona datos que ayudarán al desarrollo de la entrevista y - a la ponderación de las pruebas profesionales y psicotécnicas.

Las funciones que deben cumplir un cuestionario - de ingreso son:

- a) La recogida sistemática de información. Aun cuando en la solicitud del aspirante ya aporte unos datos que después repite el cuestionario, aquí lo hace en forma adecuada - lo que facilita grandemente la comparación con otros -- candidatos.
- b) La inicial valoración del aspirante, permitiendo ver, -- por los datos que aporta, si es principio idóneo o para seleccionar.
- c) La base sobre la que desarrolla la entrevista, sin perder en ella un tiempo, del que no siempre se dispone, -- para obtener unos datos que ya bienen especificados en - el cuestionario.

En si el cuestionario se le entrega a los candidatos preseleccionarios en forma detallada, conforme a las características concretas de los aspirantes o diversos --- trabajos, presentando la ventaja de evitar generalizaciones tratando de escoger solamente aquellos datos que son --- verdaderamente indicativos de la idoneidad del candidato.

Los criterios que sirven de guía para la confección de un cuestionario de ingreso son los siguientes:

- Observar en un orden lógico que facilite su cumplimentación y su posterior consulta.
- Hacer tan sólo aquellas preguntas que aporten datos de interés, para el fin que se pretende.
- Emplear un lenguaje sencillo y comprensible.
- Dejar los convenientes espacios tanto para su cumplimiento como para posteriores anotaciones.

Los cuestionarios de ingreso serán archivados, - además que el número de páginas depende del contenido más o menos amplio y del tipo de letra elegido, en cuanto a su confección se debe cuidar especialmente los espacios mayores o menores reservados para la respuesta. A continuación se cita un ejemplo de cuestionario de ingreso:

FORMULARIO CON PREGUNTAS ANALITICAS SOBRE LAS ASPIRACIONES  
Y PREGUNTAS DEL CANDIDATO

BOLETIN INFORMATIVO

|   |                         |              |
|---|-------------------------|--------------|
| Apellidos y nombres                                     |                         | Sexo         |
| Fecha de nacimiento                                     | Localidad               | Edad         |
| Estado civil  | Municipio en que radica | Nacionalidad |
| Domicilio (ciudad, calle, número)                       |                         | Teléfono     |
| ¿Ha cumplido ya su boletín informativo para la empresa? |                         | Sí No        |
| Dónde   | Cuándo                  |              |
| ¿Ha trabajado alguna vez en la empresa?                 |                         | Sí No        |

COMPOSICION DE LA FAMILIA

|                     |                     |                   |           |                             |
|---------------------|---------------------|-------------------|-----------|-----------------------------|
| Apellidos y nombres | Grado de parentesco | Año de nacimiento | Profesión | Conviven a su (sí-no) cargo |
|                     |                     |                   |           |                             |
|                     |                     |                   |           |                             |
|                     |                     |                   |           |                             |

A quién debemos dirigirnos en caso de emergencia

|           |          |
|-----------|----------|
| Dirección | Teléfono |
|-----------|----------|

SITUACION MILITAR

|                     |                         |    |      |            |
|---------------------|-------------------------|----|------|------------|
| Cumpliendo servicio | del                     | al | Arma | Graduación |
| Exento              |                         |    |      |            |
| Prórroga            | Especificar los motivos |    |      |            |

|   |                               |  |  |
|---|-------------------------------|--|--|
| Sancionado  |                               |  |  |
| Pendiente para el reemplazo de<br>Licenciado aroximadamente en          |                               |  |  |
|   |                               | Mes  | Año  |
| DISPOSICION   |                               |  |  |
| Títulos<br>preferenciales   | De guerra                     | Por servicio                                 | Civil por<br>hechos de<br>guerra             |
| Inválido  |                               |  |  |
| Mutilado  |                               |  |  |
| Huérfano  |                               |  |  |
| Actividades culturales, deportivas, recreativas .....                   |                               |  |  |
| .....   |                               |  |  |
| INSTRUCCIONES Y FORMACION   |                               |  |  |
|   | Denominación<br>del instituto | Ubicación                                    | Años de estudio<br>Título<br>de es-<br>tudio |
| Elemental   |                               |  |  |
| Media<br>Inferior   |                               |  |  |
| Media<br>superior   |                               |  |  |
| Universi-<br>taria  |                               |  |  |
| Título de la tesis de graduación o doctorado .....                      |                               |  |  |
| Especialización universitaria .....                                     |                               | Calificación de gra-<br>duado o doctor ..... |  |
| Causas de eventuales retrasos en la obtención<br>del título de estudios |                               |  |  |
| - Escuela secundaria .....  |                               |  |  |



- Universidad .....

Otros cursos realizados .....

Especializaciones conseguidas .....

.....

|  |                |                |                |                |        |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|
|  | Frances        |                | Ingles         |                | Alemán |
|  | Suf. Bue. Opt. | Suf. Nue. Opt. | Suf. Bue. Opt. | Suf. Bue. Opt. |        |

Conversación

Traducción  
al español

Traducción  
inversa

Correspon-  
dencia

|              |             |              |                       |
|--------------|-------------|--------------|-----------------------|
| Mecanografía | Taquigrafía | Contabilidad | Máquinas<br>contables |
|--------------|-------------|--------------|-----------------------|

Suficiente

Bueno

Optimo

#### ESTANCIA EN EL EXTRANJERO

|      |     |    |        |       |
|------|-----|----|--------|-------|
| País | del | al | Motivo | Notas |
|------|-----|----|--------|-------|

#### EXPERIENCIA EN EL EXTRANJERO

Empleo actual  
o anterior

Empleos anteriores

Empresa

Dirección

Actividad de  
la empresa

| ORGANIZACION DE LA PRODUCCION   |                | CONTROL EMPRESARIAL   |                                    |
|---|----------------|---|------------------------------------|
| Aprovisionamiento de materias primas y equipo   |                | Promoción y control de ventas   |                                    |
| Organización y coordinación de la transformación de materias primas en productos terminados |                | Asistencia Técnica  |                                    |
| Examen y aprobación: de recepciones, de elaboración, de funcionamiento                      |                | Ventas directas   |                                    |
| Análisis y definición de tiempos de producción  |                | Ventas directas extranjero  |                                    |
| Proyectos de instalaciones  |                | Administración de personal  |                                    |
| Mantenimiento, instalaciones y maquinaria   |                | Selección. Adiestramiento. Análisis y valoración de puestos de trabajo. |                                    |
| Investigaciones experimentales y producto   |                | Interpretación y aplicación de la legislación laboral                   |                                    |
| DEFINICION DEL DOMICILIO  |                |   |                                    |
| Dispuesto a trabajar en cualquier localidad   |                | Sí  | No                                 |
| Localidades que prefiere  | Norte          | Cómo preferible Trabajar  | Con domicilio fijo                 |
|   | Centro         |   | Con posibilidad de desplazamientos |
|   | Sur            |   |                                    |
|   | Región insular |   |                                    |

---

 PARIENTES EMPLEADOS EN LA EMPRESA
 

---

| apellidos y nombres | Grado de parentesco | Dirección | Trabajos realizados |
|---------------------|---------------------|-----------|---------------------|
|---------------------|---------------------|-----------|---------------------|

---



---



---



---

 REFERENCIAS: No indicar familiares ni patrones anteriores
 

---



---

La cumplimentación del presente boletín no constituye compromiso individual ni recíproco de ninguna clase.

Fecha ..... Firma .....

---

Formato # 5.

El cuestionario de ingreso no debe ser copiado - del que emplean otras empresas, ni sacado de un libro, ni elaborado con rapidez y superficialidad, sino ser objeto de un detenido estudio tratando de soslayar los términos demasiado generales, términos superfluos y términos poco gratos para los aspirantes, para que de esta manera proporcione -- los datos del candidato y complementar los obtenidos en la solicitud.

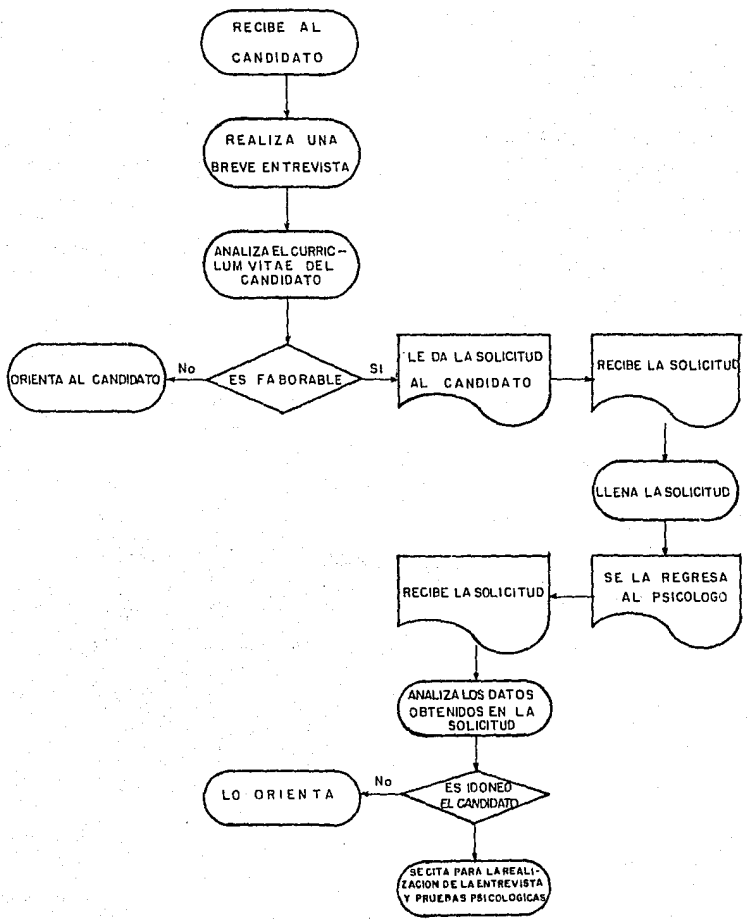
La secuencia de operaciones o sucesión cronológica realizada por la sección de selección para llevar a cabo su ejecución en el proceso de selección en lo que respecta a la solicitud de empleo es el siguiente:

# SOLICITUD

DEPARTAMENTO  
PERSONAL.  
SECCION:SELECCION

PSICOLOGO

CANDIDATO



Por lo tanto la hoja de solicitud de empleo y el cuestionario de ingreso, son la manera de reunir eficazmente la información necesaria del candidato, determinando así si cumple con los requisitos mínimos del puesto.

#### 6.- ENTREVISTA.

Esta constituye una etapa muy importante de la selección. Mediante ella adquirimos información sobre la presencia personal del candidato, sus conocimientos, sus opiniones, su medio de desenvolverse, su habilidad y madurez emocional, motivación, etc; además de factores como son la situación familiar y económica, tipo de relaciones, aficiones.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene como objeto proporcionar o rechazar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

En todo proceso de selección la entrevista puede usarse para aclarar y verificar los datos de la forma de solicitud para obtener mayor información sobre lo que el individuo pueda y quiera hacer, y para proporcionar información sobre los puestos disponibles y lo valioso de estar afiliado a la organización.

#### IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA.

La entrevista ha sido durante mucho tiempo el método de selección comunmente empleado. Teniendo como funciones:

- a) Función integradora de los datos que se poseen del candidato, de una manera más profunda.
- b) Función informativa; a través de ella el candidato recibe datos acerca de la empresa en la que pretende entrar y del puesto de trabajo al que aspira, lo que lle-

verá a aceptarlo o rechazarlo con mayor conocimiento de causa.

Por otra parte, la entrevista si es llevada correctamente puede producir en el candidato una impresión favorable en relación con el modo de ser tratado, lo cual es siempre conveniente para la buena imagen de la empresa con independencia de que llegue o no a ser admitido.

La entrevista, especialmente si se dirige a profundizar en determinados aspectos psicológicos y a investigar en las actitudes y las motivaciones del sujeto, puede ser extraordinariamente de utilidad para la selección.

#### LA PERSONALIDAD DEL ENTREVISTADOR.

El entrevistador es el elemento clave para el éxito de la entrevista. Según Newell, el entrevistador debe estar familiarizado con las aptitudes que más corrientemente muestran los individuos y con los rasgos de conducta más comunes. Debe darse cuenta de la naturaleza de las aptitudes y rasgos, también conocerá las motivaciones y el modo de influir sobre ellas para mejorarlas.

Se tomará en cuenta el cuidado que se ha de poner en la elección de entrevistadores, personas que convienen que se caractericen por su espíritu de observación, su objetividad, su capacidad de síntesis, su nivel de inteligencia, su madurez y estabilidad emotiva, su prudencia y flexibilidad de juicio, su capacidad para aceptar a los candidatos tal como son, finalmente su capacidad de escuchar.

Previamente la entrevista se debe cuidar de:

a) El medio ambiente.

El lugar donde se lleva a cabo la entrevista ha de ser confortable y estar bien ventilado, sin deslumbramientos desagradables, sin ruidos que perturben, sin

personas que distraigan. La sala de espera conviene que se halle convenientemente acondicionada.

b) Los horarios.

Se tomará en cuenta que los candidatos tienen su trabajo y que no se les debe imponer fechas u horas que les causen trastornos, por lo que sería ideal dar la cita para el día y hora en que ambas partes lo encuentren aceptable.

c) La puntualidad.

Se le exige al candidato, pero suele descuidarse en el entrevistador. También el aspirante tiene sus --- compromisos y se le ha citado a tal hora.

d) Los datos.

Los cuales, debe traer el candidato: curriculum, referencias, certificado de antecedentes penales, etc. Que debe tener el entrevistador: organigrama de la empresa, contrato de trabajo, información sobre el puesto, folleto de acogida, etc. Además es necesario que el entrevistador tenga un conocimiento claro de la tarea que ha de realizar el sujeto, del salario a percibir, de la información a facilitar.

En general, la aportación del entrevistado estará en estrecha relación con la madurez, el tacto y el interés del entrevistado. Quien no sabe escuchar, quien interrumpe continuamente, quien sugiere el mismo la respuesta que le agradaría escuchar no es buen entrevistador.

Es conveniente que el entrevistador tome en --- cuenta en la realización de la entrevista lo siguiente:

a) El modo de comenzarla.

Se trata de colocar al sujeto en un ambiente de confianza y relajación que le permita expresarse confiadamente. De una manera sincera y directa explíquesele la razón de la entrevista a fin de superar cuanto --

antes la atención que pueda tener. Comenzar con una frase amable y hacerle ver que se conocen sus antecedentes. Los primeros minutos de la entrevista son decisivos para el éxito o fracaso.

b) La actitud durante la misma.

Hay que prestar atención, interesarse por el entrevistado, escuchar sin que ello signifique aprobación o desaprobación sino simplemente deseo de conocer cuanto el candidato dice. Las interrupciones a destiempo, los comentarios críticos o burlones pueden restringir la espontaneidad del entrevistado. La intervención del entrevistador debe limitarse, la mayoría de las veces, a encauzar las disgresiones, a volver sobre puntos importantes no tocados, a estimular la conversación, pudiendo -- valerse para ello de fórmulas tales como permanecer en silencio a fin de facilitar al sujeto que hable, repetir textualmente lo que el sujeto acaba de decir.

c) El escuchar mucho.

Se debe tratar de entender el marco de referencia del entrevistado, su punto de vista; y una vez que esto se ha logrado, habremos saltado el entendimiento mutuo. Además que este debe proporcionar información para que se llegue a una idea más clara del contenido del diálogo. Personas que no saben escuchar, que juzgan constantemente, que sugieren con sus preguntas el tipo de respuesta que le gustaría escuchar, no pueden ser buenos -- entrevistadores. La madurez psicológica del entrevistador es la primera y principal condición para celebrar -- una buena entrevista.

Por tanto en la entrevista se presentan una serie de defectos que son:

- Traducir nuestros objetivos directamente en preguntas.
- Pretender que el entrevistado conozca las causas de sus --



opiniones o su conducta.

- Sugerir las respuestas.
- Preguntar demasiado rudamente.
- Preguntar cosas demasiado generales.
- Insistir en cuestiones que provoquen la residencia del sujeto.
- Emplear el lenguaje inadecuado por demasiado técnico.

La entrevista que este bien realizada debe contar con un entrevistador experimentado, por lo que éste a su vez estará informado de los antecedentes del entrevistado para seguir el procedimiento idóneo, además de conseguir el diálogo mutuo entre ambas partes para obtener la información -- necesaria para seleccionar al sujeto.

#### CLASES DE ENTREVISTAS.

Según la oportunidad y finalidad a que se destina -- se divide en:

- a) Admisión.-- cuyo objetivo es formar juicio del sujeto para el cargo que debe cubrir, distinguiéndose la entrevista -- previa o ligera y rápida para que en primera clasificación (cuando son muchos candidatos) se puede hacer un --- instrumento de los mismos y la amplia en la que se profun- diza en cada uno de ellos los aspectos que constituyen el verdadero objeto de la entrevista. La entrevista prelimi- nar, es decir, ligera y rápida pretende detectar de mane- ra gruesa y el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requeri- mientos del puesto; por ejemplo, apariencia física, faci- lidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, - etc, con el objeto de descartar aquellos candidatos que - de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del -- puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ---

ofrecida, las prestaciones a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

- b) Promoción.- que tiene como finalidad el determinar, como complemento al concepto que por calificación y por su historial se tienen del sujeto, los intereses particulares que pueden moverse a ocupar una nueva y mejor situación.
- c) Consejo.- que tiene su oportunidad en múltiples incidencias de la vida laboral y a fin de aclarar estas situaciones así como sondear o revalorizar embarazosas posiciones que de no ser neutralizadas quedarían latentes y sin posibles repercusiones en el equilibrio del grupo.
- d) Salida.- Se realiza cuando se puede actuar sobre un empleado cuya marcha obedece a la propia voluntad y se tendrá la seguridad de que esta determinación lo hace por conveniencias propias y sin recelo con respecto a la dirección, siendo momentos oportunos para obtener informaciones valiosas sobre problemas internos.

Según el grado de rigidez en su desarrollo la entrevista puede clasificarse en:

- a) Planificada y dirigida.- en la que previamente se han trazado con detalle las preguntas y enfoques de las cuestiones que se quieren explorar en forma fija y determinada.
- b) Semi-libre.- se ha trazado el plan de desarrollo en las entrevistas, más sin embargo, dentro de cada punto, existe una libertad de acción de las cualidades de las preguntas y su sucesión; con la garantía de que el entrevistador, en todo momento recupera la línea trazada.
- c) Libre.- se desarrolla sobre la marcha y gran fluidez, siendo invitado al candidato a expresarse espontáneamente. El entrevistador sabe los objetivos que tiene que

resolver.

Según el número de personas que intervienen en la entrevista se clasifican en:

- a) De grupo.- varios sujetos son entrevistados a la vez por uno o varios entrevistadores: sirven para conocer como actúan los candidatos entre sí. Facilita las observaciones de factores tales como iniciativa, dinamismo, pose, adaptabilidad a nuevas situaciones, tacto, habilidad para congeniar con las personas, y cualidades similares.
  - b) Individual.- Consiste en que varios entrevistadores interrogan simultáneamente a un candidato, cada uno desde su respectivo ángulo: jefe de personal, psicólogo, jefe del departamento para el que se pretende seleccionar. - Esto se hace por dos razones:
    - Para ahorrar el tiempo que se gastaría celebrando dos o tres entrevistas distintas.
    - Para permitir la comparación de las impresiones que -- produzca el aspirante.
- Si se lleva a cabo la entrevista individual de forma -- planificada, puede ser de gran ayuda para la selección.

#### ENTREVISTA DE SELECCION.

Si la entrevista es una conversación y tienen un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca. El entrevistador -- requiere, como profesional que es, adiestramiento y supervisión adecuada y una autocrítica que le permita ir val-- rando los éxitos y limitaciones en la realización de las -- mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conoci-

miento de sí mismo, que va a contribuir a la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

La función esencial de la entrevista es la de darle a quien la práctica la oportunidad de encontrarse cara a cara con el solicitante, permitiendo así evaluar mejor ciertas cualidades del candidato. Estas entrevistas se pueden justificar como instrumento de selección cuando las características personales, la apariencia física y -- los factores son exigencias fundamentales de empleo. Por lo común, las áreas mejor exploradas en las entrevistas son las que se refieren a características sociales, temperamentales y a las motivacionales. Las siguientes, por ejemplo:

- a) Apariencia física, porte, corrección en el vestir.
- b) Educación, modales y aspectos sociales del comportamiento.
- c) Modo de hablar y de expresarse, vocabulario, capacidad de conversación.
- d) Salud, energía, vitalidad.

Todo ello puede quedar resumido, en el siguiente cuadro:

| <u>POSTURA</u>      | <u>MIRADA</u>   | <u>IMPRESION GLOBAL DE SU PERSONALIDAD</u> |
|---------------------|---|--|
| Erguida             | Directa   | Inteligencia Normal                        |
| Natural             | Evasiva   | Torpe                                      |
| Hundida             | Distraida   | Serena                                     |
| <u>ACTITUD</u>      | <u>EXPRESION MIMICA</u>                                       |  |
| Curiosa             | Cara expresiva  | Nerviosa                                   |
| Indiferente         | cara normal   | Seria                                      |
| Hostil              | Cara muy movil  | Alegre                                     |
| Miedosa             | Muy parco en gestos   | Enérgica                                   |
| Natural             | Gesticula normalmente   | Débil                                      |
| Gínica              | Gesticula demasiado   | Vulgar                                     |
| <u>VESTIDO</u>      | <u>LENGUAJE</u>   |  |
| Limpio              |   | Original                                   |
| Sucio               | Habla con desenfado   | Confiada                                   |
| Barato              | Parco en palabras   | Cautelosa                                  |
| Corriente           | Locuaz  | Modesta                                    |
| Caro                | Habla cohibido  | Orgullosa                                  |
| Bien cuidado        | Habla de prisa  | Meticulosa                                 |
| Descuidado          | Habla despacio  | Despreocupada                              |
| Extravagante        | Habla normal  | Agresiva                                   |
| Nuevo               | Repite mucho  | Miedosa                                    |
| En buen uso         | Usa muchos adjetivos en grado superlativo                     | Ingenua                                    |
| Estropeado          |   | Afectada                                   |
| Con alguna insignia | Mientras habla hace algo con las manos, de un modo automático | Simpática                                  |
| ¿Cuál?              |   | Antipática                                 |

El conjunto de estos datos, actuando de una forma coherente y dinámica, unido a su ambiente, antecedentes, --- etc, es lo que puede dar matiz y valor a la serie de datos - reunidos por otros medios, que también pueden concretarse en:

- a) actitudes, intereses, aspiraciones.
- b) Reacciones ante las situaciones: estabilidad y madurez -- emocionales.

- c) Sociabilidad.
- d) Situación económica, social y familiar.
- e) Problemas personales, complejos efectivos.
- f) Eficacia real de sus estudios y aprendizajes.
- g) Experiencia previa en el trabajo o trabajos análogos.

Sin embargo, aun en dichas circunstancias, la -- subjetividad de estas entrevistas limita considerablemente su utilidad. La entrevista nunca debe considerarse como un sustituto de las pruebas psicológicas preparadas especialmente para aquilatar factores tales como la inteligencia y el conocimiento del trabajo.

#### FASES DE LA ENTREVISTA.

Durante su ejecución la entrevista se divide en las siguientes fases:

##### a) Rapport.

Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda esta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no -- pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo --- puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, horario, etc. El propósito del rapport es romper el hielo. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrandose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce.

## b) Cima.

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las siguientes áreas:

- Historia laboral.- Aquí pretende conocer la velocidad del progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen la manera general en que se desenvuelve en el medio ambiente de trabajo.
- Historia educativa.- Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente; relaciones con la autoridad; relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que han venido desempeñando, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia en cuanto a sus estudios.
- Historia personal.- La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal, corresponde a la vida privada del solicitante: La información obtenida implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. Se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la

forma en que maneja y hacia donde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia si mismo).

- Tiempo libre.- Aquí se esta buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canalizar sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
- Proyectos a corto y largo plazo.- Básicamente se desea conocer como pretende proyectarse al futuro, realizarse u autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicionalmente a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

c) Cierre.

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que la entrevista valio la pena y que el no ser aceptado no implica derrota, sino por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

Por otra parte, es importante que el entrevistador entienda que escuchar activamente no impide tomar notas. La rapidez del pensamiento le permite anotar palabras o ideas claves durante la entrevista, al mismo tiempo que está prestando atención activa a lo que el solicitante di-



ce. Luego, inmediatamente después de la entrevista, el entrevistado desarrolla y redacta las notas, con el objeto de recordar los puntos importantes.

Sin embargo, algunos entrevistadores creen que el hecho de tomar notas les molestaría a los aspirantes o les pondrá nerviosos.

Después de la entrevista conviene no olvidar: -- Utilizar una hoja de valoración, lo que evita al seleccionador fiarse de su memoria y desvirtuar sus impresiones -- por las obtenidas con entrevistas posteriores. En esa hoja se analiza metódicamente las características del candidato y se resume la opinión formada del mismo. Por ejemplo la hoja de valoración correspondiente a la selección de empleados de comercio y almacén de la casa "Perugina, S.A.".

|                           |                   |            |                   |
|---------------------------|-------------------|------------|-------------------|
| Comercio de .....         | Filiación .....   |            |                   |
| .....                     | Estudios .....    | Edad ..... |                   |
| .....                     | Dirección .....   |            |                   |
| Expediente .....          | abierta           | normal     | cerrada           |
|                           | despierta         | normal     | obtusa            |
| Facilidad de palabra ...  | buena             | normal     | escasa            |
| Actividad .....           | buena             | normal     | escasa            |
| Forma de expresarse ....  | clara             | normal     | confusa           |
|                           | consisa           | normal     | prolija           |
| Defectos verbales .....   |                   | sí         | no                |
| Expresiones dialectales.  | muchas            | ninguna    | pocas             |
| Aptitudes .....           | buenas            | normales   | mediocres         |
| Esmero personal .....     | cuidadoso         | normal     | desaliña-<br>do   |
|                           | refinado          | medio      | vulgar            |
| Aspecto físico .....      | agradable         | pálido     | negativo          |
|                           | fino              | normal     | llamativo         |
| Presencia .....           | buena             | normal     | apagada           |
| Experiencias en ventas .  | buena             | escasa     | ninguna           |
| Personalidad .....        | intelligen-<br>te | normal     | mediocre          |
|                           | agresiva          | normal     | tímida            |
|                           | entusias-<br>ta   | normal     | apática           |
|                           | modesta           | normal     | vanidosa          |
|                           | decidida          | normal     | vacilante         |
|                           | calmosa           | normal     | nerviosa          |
|                           | simpática         | normal     | anti pátic-<br>ca |
|                           | educada           | normal     | áspera            |
| Opinión de conjunto ..... |                   |            |                   |
| .....                     |                   |            |                   |
| .....                     |                   |            |                   |
| Fecha .....               | Firma .....       |            |                   |

Formato # 6.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- ¿obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Fude establecer el rapport?
- ¿Alcance el objetivo?
- ¿La entrevista se realiza de acuerdo a lo planeado?
- ¿Logre darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostre tranquilo sin presiones?
- ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

Además de la autocrítica, es también recomendable establecer un seguimiento del entrevistado. En caso de que se haya contratado, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista.

La secuencia de operaciones o sucesión cronológica realizada por la sección de selección para llevar a cabo la ejecución de la entrevista es la siguiente:

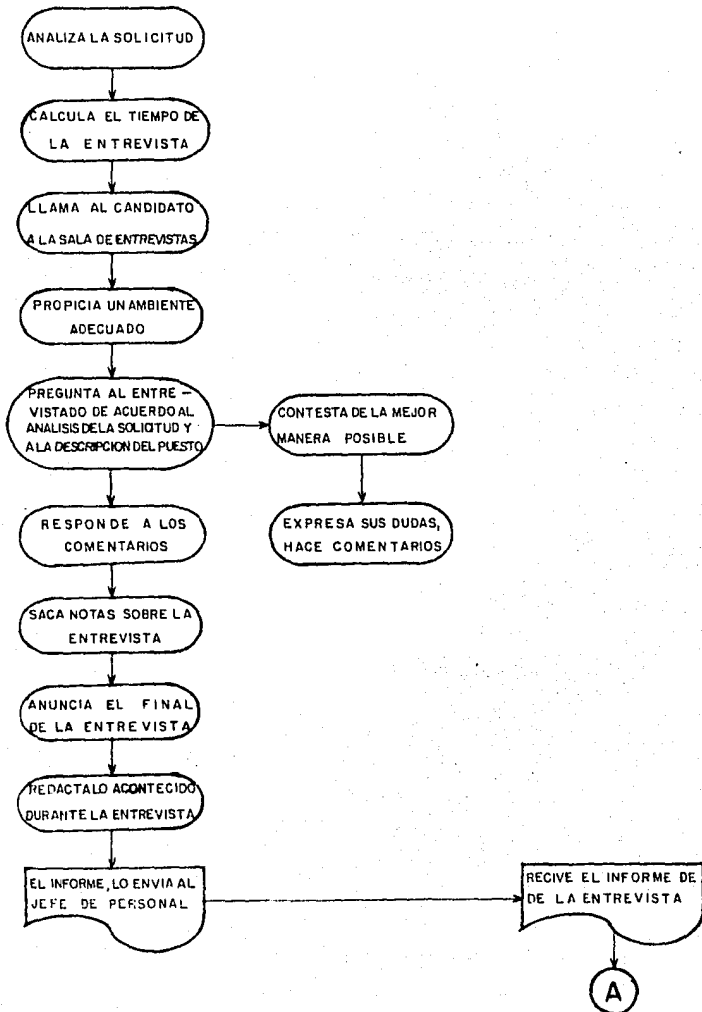
DEPTO. PERSONAL  
SECCION : SELCCION

ENTREVISTA

ENTREVISTADOR

ENTREVISTADO

JEFE DE PERSONAL

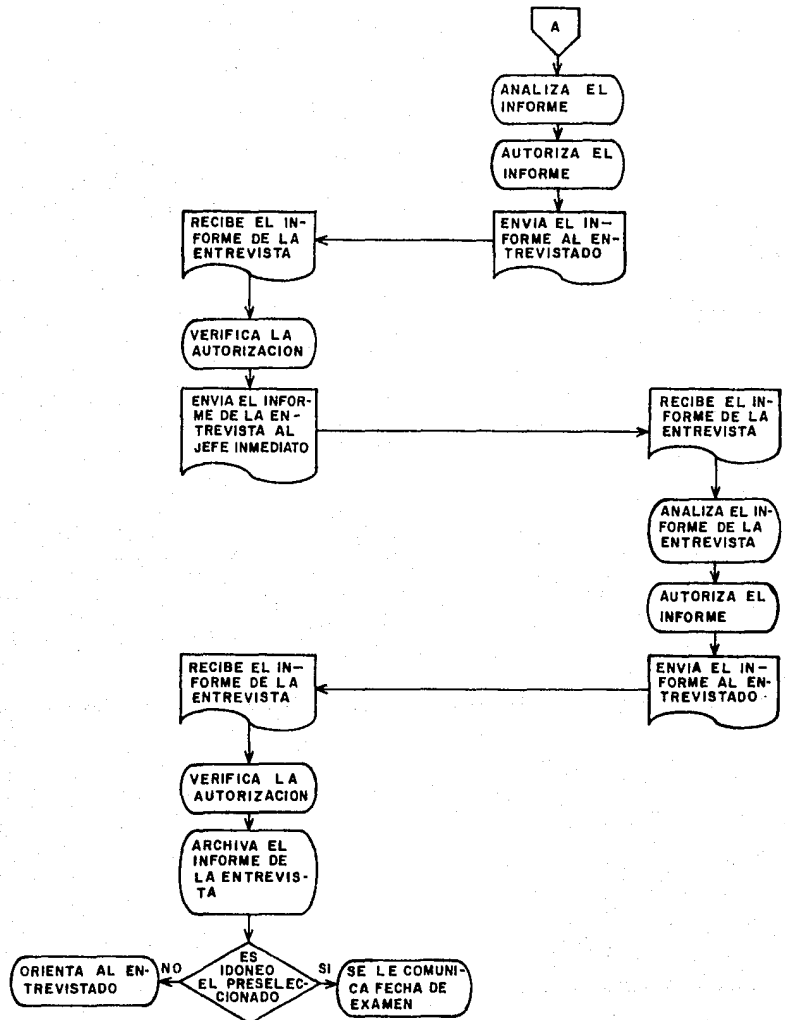


Entrevistador

Entrevistado

Jefe de Personal

Jefe Inmediato del  
Posible Seleccionado



En si la entrevista es un medio excelente para obtener y complementar datos, pero pretende conocer suficientemente al candidato a través de ella exige gran habilidad y mucha práctica. La entrevista es un elemento -- más a considerar en el proceso de selección. Nunca deberá omitirse, por que puede proporcionar datos de gran valor, pero tampoco debe ser el único medio de que se valga para seleccionar.

### 7.- PRUEBA.

Las pruebas o exámenes constituyen una base de la selección en la que se trata de comprobar la formación que posee el aspirante a fin de ver si, por lo que a conocimientos respecta, se halla en condiciones de desempeñar el puesto de trabajo correspondiente. En un empleo, -- las pruebas se usan básicamente para la selección de empleados nuevos. Sin embargo, también se usan para colocar o asignar a las personas a un puesto o trabajo, para elegir a quien se va a ascender o transferir dentro de la -- empresa, para determinar los candidatos a un programa de entrenamiento y para funcionar como diagnóstico al aconsejar a un empleado que tenga problemas.

Una prueba es un procedimiento sistemático para muestrear el comportamiento humano. Por lo tanto, las --- pruebas nos dan valores cuantitativos de los conocimientos, habilidades, aptitudes y en cierto modo, de la experiencia que posee el aspirante.

La prueba puede ser teórica, dividido a su vez en oral o escrito, práctico o mixto, según los casos.

#### a) Prueba oral.

La prueba oral esta constituida por una serie de preguntas que permiten apreciar el nivel de conocimientos -- del aspirante en el aspecto que se pretende medir, bien --

sea de carácter general, bien de los aspectos específicos de determinado trabajo. Las cuestiones que se plantean al aspirante deben permitir al seleccionador distinguir, fácil y rápidamente, entre las personas que no conoce. Y -- entre las que la conocen discriminar al grado de conocimiento que sobre la misma poseen. Una prueba oral bien -- planteada permite hacerse idea tanto de lo que el candidato sabe como de su experiencia, a la vez hace posible -- un mejor conocimiento de su personalidad, sus reacciones, etc.

Dentro del examen oral ocupa un lugar de especial --- importancia, en muchas pruebas de selección, el examen de idiomas. Es preciso, en determinados puestos de trabajo, comprobar si el candidato posee realmente el nivel que -- indica. Una entrevista con el examinador en la que éste -- le dé oportunidad de exponer en aquella lengua su parecer sobre cualquier tema elegido convenientemente puede dar -- lugar a un dialogo con el examinador que le permita a --- éste juzgar los conocimientos, en aquel idioma, de la --- persona en cuestión. Para mayor objetividad de la prueba, se ha de procurar que el candidato se halle relajado, --- tranquilo, y que los temas de los que deba hablar sean -- neutros, esto es: no despierten en el tensiones como podría ser el sexo, la política o la religión. En cuanto a la duración se estima una charla de diez o quince minutos, suficiente para formarse una idea del dominio que el aspirante tiene del idioma.

Dentro de este mismo grupo de pruebas orales, esta el examen de adecuación o presencia personal, aspecto de --- tanta importancia para determinados puestos cara al público como azafata, vendedora, especialista en relaciones públicas, etc. Aquí se puede seguir una doble orienta-

ción: o bien que sea un tribunal el que juzgue ese aspecto o bien que sea una sola persona. El tribunal tiene la ventaja de que en él están representadas distintas tendencias y su juicio promedio del grupo, se aproxima más, en cuanto a gustos, al juicio de la generalidad de los clientes que han de relacionarse con el candidato. Su inconveniente --- principal radica en que la responsabilidad, en cuanto al resultado de la selección, se diluye, ya que los componentes siempre tiene la excusa de que no eran ellos los que tenían la última palabra sino el tribunal en conjunto.

Las pruebas de selección, como en tanto otros aspectos de la empresa, lo verdaderamente importante, es dar con -- personas responsables, con un gran espíritu de justicia, -- inteligente y firme a las presiones que puedan recibir de compañeros, superiores o subordinados. Encontrar sujetos -- que a esas características unan una visión objetiva, ecuánime, equilibrada, y de buen gusto.

b) Prueba escrita.

La prueba escrita puede ser bien de carácter general, -- por ejemplo, cuando se pretende ver el nivel cultural de -- un sujeto, bien de carácter específico, centrado en los -- conocimientos exigidos por determinado tipo de trabajo. En este segundo caso el candidato ha de responder a una serie de preguntas o resolver determinadas operaciones que se le plantean en relación con la tarea a desarrollar. Se le --- presentarán, por ejemplo, dibujos de materiales, instrumentos o máquinas relacionados con él trabajo y él ha de -- indicar cuál es su finalidad, el nombre de sus componentes, su funcionamiento, etc; o se le mostrarán diseños técnicos pidiéndole que los interprete; o se le plantearán cuestiones cuya correcta solución exige el conocimiento de aquella especialidad, etc.



La prueba escrita ofrece la ventaja de poder ser aplicado simultáneamente a varios candidatos, lo que permite, por lo general, una calificación más justa al someterse a todos los aspirantes a las mismas pruebas, y más objetiva, al influir menos los factores de simpatía o antipatía, prejuicios, etc, que con mayor facilidad pueden presentarse en una prueba oral. Sus desventajas, en relación con el examen oral, se hallan en que no ofrecen las oportunidades que éste presente en cuanto a facilitar un mejor conocimiento de la personalidad del candidato y que exige un tiempo, para preparación, y corrección de las pruebas, que el oral no precisa.

c) Prueba práctica.

Consiste en una prueba orientada a medir los conocimientos, a nivel de experiencia, que el candidato posee en aquella actividad para la que se trata de seleccionarle. Ejemplos:

- Para un forjador.- La prueba práctica consistirá, de modo análogo, en la ejecución de un trabajo conforme a las instrucciones, planos, croquis, etc, que se le facilite, lista de instrumentos, acabado, etc, combinando algunas de las operaciones siguientes:

- + Trazado plano y al aire.
- + Forjado.
- + Empleo de útiles para el forjado.
- + Distintos tipos de ensamblaje.
- + Cillado, tronzado.
- + Serrado a mano.
- + Olegado y curvado.
- + Taladrado.
- + Limado.
- + Roblonado.

+ Roscado a mano.

+ Esmerilado, cincelado y burilado, etc.

En si el forjador le da forma a cualquier metal, a través del martillo, por lo que se trata de un trabajo de ferreteria.

- Para un mecanógrafo se hará un dictado a una velocidad --- adecuada y durante un tiempo determinado, ponderándose -- después la exactitud, la presentación, la pulcritud, etc. Una prueba práctica similar sería la que se hiciese a un -- taquígrafo.

Las pruebas prácticas tienen relación con determinados -- oficios como es el caso de el forjador, el carpintero, el -- pintor, entre otros, también con las actividades como lo son la del mecanógrafo y el taquígrafo.

d) Prueba mixta.

Consiste en una combinación de las anteriores. Por un lado se pretende comprobar la preparación teórica que el aspirante posee, sobre determinadas materias y por otra parte se procura investigar su nivel práctico de conocimientos en relación con la tarea que habrá de realizarse. El examen mixto es un procedimiento empleado, siendo conveniente que la anticipación debida se facilite al candidato un programa que - le permita saber previamente sobre que va a tratar el examen. Por ejemplo: un programa de examen de ingreso de especialistas de Aeronáuticos, como fresadores:

Parte primera: Materias generales: Matemáticas y física.

Matemáticas:

DIVISIBILIDAD: Criterios.- Máximo común divisor.- Mínimo común múltiplo.- Números primos y compuestos.

NUMEROS FRACCIONARIOS.- Operaciones.- Conversiones de fracciones ordinarias en decimales.- Fracciones generatrices.

SISTEMA METRICO DECIMAL.: Unidades.

EXPREIONES ALGEBRAICAS: Resolución de la ecuación de primer grado con una incógnita.- Interpretación de una fórmula matemática.

CIRCUNFERENCIA: Elementos de la circunferencia.- Longitud. Radián.- Posiciones de una recta respecto a la circunferencia.

CIRCULO: Definición y partes del círculo.

POLIGONOS: Triángulos: propiedades, clases y líneas en los triángulos.- Teorema de Pitágoras.- Cuadrilátero: propiedades y clases.

POLIGONOS REGULARES: Definición y clases.

PRISMAS Y PIRAMIDES: Cuerpos de revolución: Cono, cilindro y esfera.- Partes de la esfera.

AREAS Y VOLUMENES: Concepto, áreas y volúmenes de las figuras y cuerpos antes descritos.

Física:

MOVIMIENTOS: Concepto y clasificación según su trayectoria y su velocidad.- Movimiento rectilíneo, uniforme y acelerado.- Movimiento circular.- Movimiento circular uniforme.

FUERZAS: Concepto y su representación.- Composición de las fuerzas.- Peso.- Centro de gravedad.

TRABAJO: Potencia y energía.- Concepto.

Parte segunda: Materias específicas de la especialidad.

CONSTITUCION DE LA MATERIA: Cuerpos simples: elementos.- - Cuerpos compuestos: combinaciones y mezclas.- Constitución de los elementos. Molécula: su estructura.- El átomo: su estructura.- cristales.

ELEMENTOS METALICOS: Sus características y propiedades generales. Estructura cristalina y granular. Las aleaciones; metal base y elementos de adición.

**ALEACIONES FERRICAS:** aceros al carbono.- Su clasificación según su contenido en carbono.- Propiedades generales.- Fundiciones: propiedades.- Fundición gris.- Fundición blanca.

**ALEACIONES NO FERRICAS:** El aluminio: propiedades y características.- Electrón.- El cobre: propiedades y características.- Bronce.- Latón.

**PROPIEDADES MECANICAS:** Resistencia, dureza, tenacidad, o -- resistencia.- Peso específico.- Relación resistencia/peso - específico.

**TRATAMIENTOS TERMICOS:** Tratamientos térmicos en acero: Temple, recocido, cementación y nitruración.- Tratamientos --- térmicos de aleaciones ligeras.

**OXIDACION Y CORROSION:** Origen y diferencia entre ambas.- Protección.

**HERRAMIENTAS:** Herramientas comunes: limas, atornilladores, alicates, llave inglesa, mazo de madera, etc.- Fresas y sus clases.- Ángulos de corte.- Brocas.- Instrumentos de medida y comparación.

**MAQUINAS:** Fresadoras.- Clasificación: horizontales y verticales; universales.- Accesorios para fresar.- Madrinadoras; - sus clases y aplicaciones.

**TECNOLOGIA DE LA ESPECIALIDAD DEL FREZADOR:** Técnica del pesado: plato divisor y plato circular.- Velocidades de corte y avances. Tallado de engranajes.- Tipos de engranaje y su cálculo.- Refrigerantes: Clases y aplicaciones.- Tolerancias.

Parte tercera: Prueba práctica.

La prueba práctica consistirá en la ejecución de un trabajo conforme a las instrucciones, planos y croquis que se facilitarán al efecto. Previamente a la ejecución del ejercicio

el aspirante deberá confeccionar una lista de los instrumentos de trazado, medida y herramientas a emplear. Se tendrá en cuenta, en dicha ejecución, además del resultado final, el tiempo empleado para realizarla, iniciativa, etc. A título orientativo, diremos que tal prueba comprenderá - la combinación de algunas de las operaciones siguientes:

- Preparación.
- Acabado.
- Verificación.
- Fresado.
- Ranurado.
- Tallado.
- Punteado, etc.

La prueba medirá solo un aspecto, no siempre el más importante, del contenido material a realizar. Pero -- factores tan decisivos para una buena selección como la -- integridad de carácter, la conciencia profesional, el sentido de responsabilidad, etc, no bienen medidos por las -- preguntas de un examen teórico. Y en cuanto al examen --- práctico, y sin negarle su importancia, observemos que con él se puede averiguar la cantidad de trabajo de un momento determinado, pero no de un periodo largo de tiempo. Esto - sólo nos indicará, de un modo más fiable, el periodo de -- prueba. El examen debe ser un elemento más a considerar en el conjunto de selección.

### 8.- TEST.

Los hombres difieren entre si por su nivel intelectual, por sus actitudes físicas, por las características de su personalidad, por sus intereses, etc, factores - todos que van a influir notablemente en el rendimiento de

un individuo cara a su trabajo. Ahora bien: ¿Como distinguir esos aspectos y el grado en que se poseen en los -- distintos candidatos?. Ese es el fin perseguido por las -- pruebas psicotécnicas.

Platón en su republica, concibe el estado como una organización en la que cada puesto está asignado racionalmente según las características y capacidad de los individuos, para descubrir los antecedentes más remotos -- de la selección profesional.

En nuestros días, el término psicotécnico se -- encuentra por vez primera en el Aleman Stern (1871-1938), el cuál elaboró diferentes pruebas para la medición del -- nivel intelectual de distintos sujetos e introdujo simultáneamente e independientemente que el americano Kuhlmann el concepto de cociente de inteligencia (C.I.).

Hugo Munsterberg (1863-1906), al que se le considera el padre de la psicotécnica, la definió como la -- rama de la psicología aplicada destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actitud humana. Fue él, quien, a la vista de los -- accidentes que sucedían en los tranvías eléctricos, inicio en 1911 una serie de estudios de las aptitudes físicas y psíquicas, referidas para ese puesto de trabajo. -- Más tarde, a raíz de la tragedia del titanic, llevo a cabo una serie de estudios sobre la selección de oficiales de la marina mercante, tratando de evitar que pudieran -- volver a darse aquellas órdenes contradictorias motivadas por crisis psicológicas que siguieron al choque de dicho trasatlántico con el iceberg.

Contemporáneos a Munsterberg son los franceses -- Jean M. Lahy, que llevo a cabo estudios sobre la selección de mecanografías, Camus y Neper, que los hicieron sobre --

las aptitudes de los habiadores. En Alemania, Woede y --- Piorkowski iniciaron pruebas con conductores y, en Estados Unidos, Frank Parsons estableció exámenes de interés ocupacional para jóvenes.

Posteriormente, con motivo de la necesidad de selección de oficiales en la primera como en la segunda Guerra Mundial, la psicotécnica recibió un gran impulso y paralelamente el campo de la pedagogía, industria, política, profesional, etc. Hoy día casi todos los países del mundo cuentan con sociedades o institutos dedicados a investigaciones de este tipo.

El primer congreso internacional de Psicotécnica tuvo lugar en 1919 en Ginebra, por iniciativa del profesor Claparède. A él asistieron sólo dos psicólogos. En ese congreso se fundó la Asociación Internacional de Psicotécnica, pieza clave para el desarrollo de esta ciencia y cuyo XIII congreso, reunido en Roma en 1958 trató los siguientes temas:

- Psicología del trabajo y orientación profesional.
- Psicología médica.
- Psicología pedagógica.
- Psicología jurídica.

En el XIV congreso, reunido tres años más tarde en Copenhague y al que concurrieron ya 1413 delegados de 31 países, tocó aspectos relacionados con:

- Psicología clínica.
- Psicología industrial.
- Psicología comercial.
- Psicología jurídica.
- Psicología pedagógica.
- Criminología.
- Orientación y selección profesionales.

El XV congreso tuvo lugar en Ljudljana (yugoslavia) en 1964, tratándose los temas:

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

Por lo que la ciencia de la psicotécnica se encuentra en pleno desarrollo y cuya aportación al progreso industrial, concretamente al terreno de la selección tiene extraordinaria importancia. De hecho aumenta el número de industrias que utilizan los tests psicológicos.

El test es una situación problemática, previamente estudiada y ensayada, a la que el sujeto debe responder siguiendo ciertas instrucciones. (5)

Sus respuestas se estiman en calidad, índole o grado, así como cualquier otro aspecto especial comparándole con las valoraciones dadas a un grupo normativo cuyos resultados han sido estadísticamente clasificados. Se usan para medir características humanas tales como habilidades, aptitudes, intereses y personalidad, en términos cuantitativos. Mediante el uso de los tests, es posible determinar que tanto de una característica dada posee un individuo en relación a otras con quienes está siendo comparado.

En las organizaciones en donde los tests se usan se han obtenido beneficios tangibles como intangibles. Algunos de los beneficios tangibles obtenidos por el uso de los tests es la selección de personal incluye la reducción de los costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación. Los beneficios intangibles, tales como mejor ---

(5) Cohen Blanco, C. Como seleccionar nuestro personal. Editorial Limusa, S.A. Pág: 89.



ajuste del trabajador, mejor satisfacción en el trabajo y mejor moral de grupo, también se han logrado mediante la atracción de mejores solicitantes y de la eliminación de quienes no cubren los requisitos para el puesto.

Las condiciones que hay que tener en cuenta al establecer un examen psicológico son las siguientes:

- a) Que los tests sean discriminativos.

Intentan los tests reproducir en miniatura las dificultades que luego van a encontrar en la práctica los que se examinan.

- b) Que estén tipificados, o normalizados.

La tipificación del test es la comparación o interpretación de los resultados que tienen que hacerse con -- respecto a individuos normales, no con respecto a superdotados. En procesos estadísticos, siempre el ideal es tomar los datos del máximo de población, pero de no poder hacer esto en la práctica, siempre se busca una muestra representativa que corresponda a un grupo centrado o normativo, no a uno excepcional o marginal.

- c) Que son fiables.

La fiabilidad supone el grado de constancia que tienen las medidas efectuadas con dicho test, es decir, que -- utilizandolo esperamos ser consecuente al examinar a -- los aspirantes. Un test es preciso cuando sus resultados son consistentes. Por ello, su fiabilidad se determina estimando el grado de correlación que tiene -- consigo mismo. Entra en el concepto de fiabilidad la -- mayor o menor facilidad de interpretación en sus resultados, los cuales han de ser traducidos. No es sólo que deben ser fáciles de interpretar, sino que además estas interpretaciones nos tienen que llevar a conclusiones concretas.

d) Que son válidos.

Los tests tendrán validez si la información que nos dan corresponde a las cualidades que nos interesan, es decir, a las exigencias que tienen las tareas para las -- que necesitamos este personal. Un test es válido cuando se correlacionan con el criterio elegido con más significativo para identificar la inteligencia demostrada en la ejecución de un trabajo.

La validez de los tests en la selección de personal sigue el siguiente proceso:

Paso 1. Examen del puesto.

Este paso consiste en usar la información derivada del análisis y de las especificaciones del puesto. Debe proporcionar respuestas a preguntas tales como: -- Específicamente, ¿Que es lo que se requiere de las personas en este puesto?, ¿Se requieren que trabajen rápidamente con números, que lean dibujos con precisión, -- que tomen dictado en taquigrafía, o que armen dispositivos electronicos con exactitud?. Un estudio de lo que se requiere del individuo, incluyendo una observación - cuidadosa de varias personas que ocupen ese puesto, --- proporcionará información en cuanto a las actitudes y - habilidades básicas que son esenciales para desempeñar el puesto con éxito.

Paso 2. Selección del criterio y del test.

Este paso se compone de dos partes:

- Elegir un criterio, esto es, un indicador que mida lo bueno o exitoso que se considere a un empleado.
- La selección del test.

Mediante la discusión e investigación del desempeño del puesto, por lo general, es posible llegar al éxito del puesto. Algunos de los factores que pueden utilizarse -

solos o combinados como criterios del éxito en el puesto son:

- Producción. (calidad y cantidad).
- Antigüedad en el puesto.
- Accidentes.
- Comisiones.
- Calificaciones de méritos.

Cada puesto para el cual van a usarse test debe contar con estándares definitivamente establecidos basados en criterios confiables (consistentes), aplicables al -- puesto y tan objetivos como sean posible. La selección -- del test que se va a validar estará basada en las especificaciones del puesto, además de lo que se haya percibido por observaciones de las personas en el trabajo. La mayoría de los tests pueden ser adquiridos en el comercio si es necesario, se pueden construir tests especiales. Muchas organizaciones desarrollan sus propios tests no sólo para obtener validaciones más altas, sino para -- serciorarse de que a los solicitantes no les han aplicado cualquiera de los tests que ellas administran.

### Paso 3. Medición del desempeño.

Una vez que se han determinado los tests y el --- criterio, se administra a continuación el test a un grupo de empleados y se obtienen datos del criterio. Estos datos, por lo general expresados en una puntuación que -- combina las calificaciones de méritos, las cifras de --- producción de los empleados u otros criterios, pueden -- obtenerse de inmediato o con posterioridad. Cuando los -- datos del criterio son obtenidos de inmediato, el proceso se denomina método de validación concurrente o con -- empleados actuales. Un método mejor implica uno de vali-

decisión predictiva, en el cual, son probados los individuos al momento de hacer la solicitud; las puntuaciones del criterio, calificaciones de desempeño se obtienen -- después. Sin embargo, éste último método requiere esperar los datos del criterio. En cualquiera de los métodos, los supervisores, no deben tener conocimiento de -- las calificaciones de los tests de las personas que van a evaluar, de lo contrario, podrían juzgar el desempeño con las puntuaciones individuales del test en mente, -- creando así una contaminación del criterio.

Paso 4. Se relacionan los tests con el criterio.

Este paso implica determinar si existe o no una relación de la importancia y significativa entre las -- puntuaciones de los empleados y en el criterio.

Paso 5. Toma de la decisión respecto al test.

Tomar la decisión final respecto a si usar o no el test depende de muchos factores, principalmente de -- la magnitud del coeficiente de validez y el grado hasta el cual se traslapan con lo que midan otros tests. Los tests cuyas puntuaciones se sobre pasan demasiado con -- las de otros, por lo general se rechazan. Los restantes se encuentran que predigan razonablemente bien el criterio y con bastante independencias uno de otro se combinan para formar una batería de test; que nos da lugar a la mayor probabilidad de predecir, el éxito o fracaso que va a tener una persona, en un trabajo determinado.

Paso 6. Repetición periódica del proceso de validez.

Es esencial que los tests sean revaluados periódicamente con nuevas muestras de personas, constantemente cambian los solicitantes, los puestos y las condiciones de empleo, con el resultado de que la validez de un test cambiará en un periodo de tiempo.

La validación implica probar la prueba a fin de determinar su poder para predecir el éxito de un puesto. Las medidas del éxito en el puesto que se combinan para formar un criterio compuesto variarán de puesto a puesto. Es responsabilidad de la gerencia definir lo que constituye el éxito en el puesto con el fin de que puedan ensayarse en el proceso de validación los tests que con más probabilidad lo predigan.

e) Correlación.

A través de esta se mide la validez e inclusive la fiabilidad de los tests. La correlación de un modo general --- expresa una realación entre dos o más series de cosas. --- Por ejemplo, entre las puntuaciones alcanzadas por diferentes personas en un test de aptitud y el promedio de --- los salarios hara de estos mismos hombres. Esta relación se procura expresar siempre con un número sencillo llamado coeficiente de correlación, y se determina matemáticamente mediante el análisis de datos estadísticos.

Cuando esta relación es perfecta, o sea, cuando la --- persona ha hecho el mejor tanteo en un test de aptitud -- gana el promedio más alto de salario; la persona que ha -- hecho el segundo mejor tanteo gana el siguiente promedio de salario inferior al anterior, etc, este coeficiente es +100. Cuando la relación es invertida, es decir, cuando -- el hombre que ha hecho el mejor tanteo en un test de aptitud, gana el promedio más bajo de salario este coeficiente es de -100. Si la relación no esta claramente definida, el coeficiente estará en uno y cero, por ejemplo un coeficiente mayor o menor de 0.90 se considera alto, -- entre 0.50 y 0.30, se considera moderado y más o menos -- 0.50 hasta cero es bajo. El coeficiente cero significa -- que no hay relación alguna entre las dos cosas que se ---

están midiendo; la una no nos dice nada acerca de la otra.

f) Condiciones complementarias.

También se fundamenta que los tests sean prácticos, para que se comprendan bien sus instrucciones e interpretaciones: actuales de acuerdo a su medio social, cultural y momento en que se vive: económicos, es preciso conseguir que en conjunto el examen de selección sólo suponga para la empresa un costo que éste en proporción con la eficacia obtenida, y por último, agradables, con el fin de captar en lo posible el factor interés.

En si los tests son un instrumento de medida y diagnóstico. Su eficacia depende tanto de la validez y precisión como de la competencia y pericia de quien lo usa.

Por otra parte, es necesario comprobar cuidadosamente las condiciones de la habitación donde se hagan las pruebas tales como iluminación, ventilación y ausencia de ruidos. El examinador deberá asegurarse de que los examinados están motivados apropiadamente, comprende las instrucciones y están desarrollando su mayor esfuerzo. Deberá tranquilizarse a los que se muestran temerosos frente a los procedimientos de los test. El examinador también deberá prepararse con objeto de estar seguro de que comprende el procedimiento de administración, de que cuenta con todos los materiales necesarios y de que ha arreglado las cosas en forma de no verse interrumpido durante la sesión.

La mayoría de los tests usados en los negocios y la industria pueden ser calificados por medio de una clave o plantilla, que se coloca sobre la hoja de respuestas y contra la cual son comprobadas éstas por oficinistas entrenados. En las compañías grandes, donde se someten a las pruebas muchos solicitantes y empleados resulta el uso de -

una máquina eléctrica calificadoras de pruebas.

ALGUNOS PELIGROS DE LA APLICACION DE LOS TESTS.

El empleo de los tests en el mundo competitivo -- y con afanes de lucro de la industria moderna, da como resultado ciertos problemas. Es preciso estar siempre consciente de ello y tratar de resolverlo. Dichos problemas --- son:

a) Sobre promoción.

Uno de los grandes peligros de las pruebas psicológicas es la posibilidad de que exagere su valor ante un cliente en perspectiva. Existen muchas organizaciones de --- pruebas psicológicas y algunas de ellas presentan pretensiones estusiasmas a los clientes potenciales. Cuando esas organizaciones emplean a psicólogos profesionales, la probabilidad de que las pretensiones sean exageradas no es demasiado grande; sin embargo, cuando utilizan --- personas que sean profesionales inmaduros, pueden presentarse dificultades. Las pruebas psicológicas son muy completas, no obstante, puede exagerarse con respecto a sus bondades. Cuando hay individuos sin escrúpulos que - pretenden ser psicólogos y no mantienen las normas elevadas y rígidas que imponen la práctica profesional, entonces la utilización de pruebas puede ser perjudicial.

b) Componentes de los examinadores.

Antes de que una empresa de negocios contrate a un psicólogo o a una organización profesional para elaborar un programa de pruebas, debe tomar la precaución de determinar su competencia profesional. Los costos deberán estar relacionados con el nivel profesional del psicólogo.

y con el tiempo dedicado a la realización de los servicios.

c) Técnicas y pruebas secretas.

En la profesión de la psicología, sobre todo en la --- aplicación de pruebas psicológicas, la existencia de -- técnicas resulta sumamente importante. Las personas que pretenden utilizarlas no son profesionales, por lo que deben considerarse así hasta que ofrezcan evidencias -- que demuestren la exactitud de sus pretenciones.

d) Utilización de tests sin razones amplias.

A veces, lo único que se necesita para que un test llegue a formar parte de un procedimiento de selección, es que tenga un nombre atractivo o que parezca poder medir la habilidad que se desea, es decir, que tenga una validez aparente para el usuario.

VENTAJAS DE LOS TESTS EN LA INDUSTRIA.

La principal ventaja de las pruebas psicológicas, al utilizarlas en la industria, es que son una manera objetiva y estándar de conducta, que conduce a la evaluación. En general, es más fácil determinar el valor de una prueba que evaluar a otros dispositivos de selección, como la entrevista.

La gran ventaja de los tests es que pueden hacer mejorar el proceso de selección. El problema de contratar a personas no experimentadas lo afrontan todas las empresas. Esos empleados necesitan muchos meses de entrenamiento. Por ejemplo, el costo de contratación más el entrenamiento se elevan con frecuencia a un total de 300 o 400 -- dólares por empleado y, en muchos casos, pueden ascender -



incluso a varios miles de dolares. Cuando un empresario -- espera seguir dentro de un negocio competitivo, será preciso que reduzca esos costos al mínimo. Las pruebas psicológicas pueden reducir los costos de contratación de personas que tendrán éxito, puesto que su finalidad es medir las aptitudes y predecir el éxito final entre los solicitantes no experimentados. No obstante, como lo señala --- Brown y Ghisell, no resulta seguro suponer que las pruebas que mejor predicen la capacidad para recibir entrenamiento, podrán predecir igualmente, bien la eficiencia en el -- trabajo. (6)

#### PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE TESTS EN LA INDUSTRIA.

Una de las razones más importantes por las cuales debe utilizarse a un psicólogo experimentado de las -- pruebas psicológicas y en los programas de pruebas en la -- industria, radica en la naturaleza en los problemas que se presentan al administrador de pruebas. Los candidatos o -- empleados que se someten a las pruebas probablemente se -- mostrarán a la defensiva. Necesitan un estímulo, para que den un desempeño más característico; además sera preciso -- darles garantías reales. Sin tener en cuenta su éxito en -- el empleo. Los trabajadores se preocupan por la prueba, ya que creen que un mal desempeño en ella puede costarle su -- trabajo. Si no se toma la precaución de eliminar esas ---- ideas, probablemente demostraran resentimiento, y el empresario se encontrará con un grave problema moral de trabajo. Gran parte de la ansiedad de los empleados pueden --

(6) Milton L. Blum, James C. Naylor. Psicología industrial. Editorial: Limusa, S.A. Pág:140

aliviarse por medio de declaraciones en el sentido de que el programa de pruebas que van a utilizarse en la empresa, en el futuro dependerá de si los empleados establecidos -- logran pasar bien las pruebas y que si los empleados no -- obtienen buenos resultados, ello indicará que las pruebas no son apropiadas para la compañía. También es conveniente, siempre que sea posible, no darle al patrón los resultados exactos de la prueba en ningún caso individual; saber que los resultados individuales de la prueba no seran revelados, da todavía mayor seguridad a los empleados.

Es importante la actitud del examinador al administrar las pruebas. Deberá mostrarse amistoso y manifestar interes personal por los sujetos, sin dejar de mantener las condiciones normalizadas de la prueba. Así mismo, deberá saber enfrentarse a las respuestas no esperadas durante la prueba (carcagadas, charlas). La capacidad para mejorar esas manifestaciones de tal modo que provoque un mínimo de interferencia es un requisito indispensable para cualquier examinador experimentado. La persona que administre el programa de pruebas no solamente deberá estar preparada en las técnicas de las pruebas psicológicas, sino que deberá pasar también un periodo de aprendizaje con un examinador experimentado.

#### CLASIFICACION DE LOS TESTS.

Debido a que las pruebas psicológicas son muy -- variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo -- empleado en aplicarlas; se divide en la siguiente forma:

a) Forma de realización.

- Ejecución.
- Lápiz y papel.

- Orales.
- b) Forma de aplicación.
  - Individuales.
  - Colectivos.
- c) Tiempo.
  - Velocidad.
  - Potencia.
- d) Características medidas.
  - Inteligencia.
  - Aptitudes.
  - Rendimiento.
  - Personalidad.
  - Interés.

#### Forma de realizar los tests.

- Test de ejecución.

En estos, la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar aparatos o equipos.

- De papel y lapiz.

El sujeto recibe simplemente un papel de prueba o un folleto impreso que contiene las preguntas, marca sus respuestas de alguna manera escrita en la hoja de contestación que se le proporciona.

- Orales.

El examinador hace preguntas y el sujeto responde verbalmente a ellas, asociando una palabra con otra.

#### Forma de administrar los tests.

- Individual.

La administración de un test de este tipo requiere que -- por cada sujeto esté presente un examinador, que se realice individualmente y en aislamiento, estos requisitos -- se basan en la necesidad de controlar cuidadosamente la -- forma de elaborar las respuestas, las conductas que las --

acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.

- Colectivos.

Llamados también tests de grupo. Consiste en probar a varios individuos al mismo tiempo. Para usos industriales se prefieren en general estas pruebas, debido a que su administración resulta más económica, además que no tiene que ser controlada con tanto rigor como los tests individuales.

Tiempo de empleo en realizarle.

- De velocidad.

En este caso el test tiene un límite de tiempo para realizarse, llegando el cual el sujeto tiene que entregar el test aún cuando no haya contestado todas las preguntas.

- De capacidad o potencial.

Una de las desventajas de los tests de velocidad es que no todos los sujetos responden rápidamente, por lo que sus resultados en este tipo de test son más bajos los de los sujetos que sí responden rápidamente, para evitar esto, se han desarrollado pruebas que no tiene límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la capacidad que posee la persona.

Características medidas por ellos.

- De inteligencia.

El test más comunmente usado es el de inteligencia o de habilidad mental general, que se ha encontrado útil para predecir el éxito en una variedad de ocupaciones, pero especial las que requieren habilidades orales y numéricas. La mayoría de ellos son adecuados para la selección de personal de oficina y supervisión; otros están diseñados para solicitantes de trabajo de fabrica y mantenimiento.

- De aptitudes.

Son aquellos tests que miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica, para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo. Por ejemplo, la capacidad para manejar herramientas.

- De rendimiento.

Son los tests diseñados para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba como un hecho actual. Se utiliza principalmente en instituciones educativas. Proporcionan una norma característica sobre las que se basan los tests de aptitud; esto quiere decir, por ejemplo, que si se desea preparar y probar un test de aptitud mecanográfica, se necesita una norma de buena mecanografía que sirva para medir la aptitud. Algunos de los ejemplos de tests de rendimiento en las organizaciones son: los que miden la eficiencia en la mecanografía, herramientas para talleres de mecánica, equipos y procedimientos, interpretación de heliografías y de electricidad industrial.

- De interés.

Este también recibe el nombre de inventario de interés. Miden la fuerza relativa a los intereses de uno mismo -- para ciertas ocupaciones o que comparan su interés con el de las personas en varias ocupaciones.

- De personalidad.

Por lo general son de tipo de cuestionario o de inventario, diseñados para medir características tales como --- ajuste emocional, perseverancia, confianza en si mismo, sociabilidad, responsabilidad, objetividad y síntomas -- nerviosos. La mayoría de estas pruebas son objetivas.

Esta clasificación es dada por Arias Galicia en su libro Administración de Recursos Humanos, pero en si hay varias divisiones, como es el caso de la que da Riesgo Méndez Luis, en donde cita los principales tipos de tests que se utilizan en esta etapa del proceso de selección de personal, y mencionando algunos ejemplos de los más importantes. Su división es la siguiente:

- a) Test de inteligencia.
- b) Test de aptitudes.
- c) Test de personalidad.
- d) Test de interés.

#### TEST DE INTELIGENCIA.

La inteligencia es el conjunto de capacidades -- (razonamiento, memoria, asimilación, percepción, habilidad numérica, visualización espacial, rapidez mental, etc) que pueden estar en un sujeto de grados muy distintos. Ello -- explica las características tan diversas que poseen un físico nuclear y un jerista, un neurocirujano y un empresario, un gran autor y un ingeniero, etc. Y explica también el que una persona pueda destacar en determinados aspectos y ser una nulidad en otros.

Su función primordial en la mayoría de estas --- pruebas es servir como dispositivo de evaluación o selección preliminar, sin exigir demasiado tiempo. Como se -- esta en una serie de cualidades, es claro que para medir -- habrá que emplear pruebas diversas que dan en su conjunto, un perfil determinado. Con vista a la selección, lo que -- interesa no es tanto el factor aislado como su integración con todos los demás y la influencia mutua de todos ellos.

Thurstone distingue estas cualidades mentales primarias: - comprensión verbal, habilidad numérica, visualización espacial y razonamiento inductivo. Spearman, considera que - hay un factor general de carácter hereditario. Este factor g, presente en todas las actividades mentales de un individuo, constituye la base para predecir el éxito o el fracaso.

En 1880, Gattel, en Estados Unidos, demuestra la posibilidad de seleccionar, mediante determinadas pruebas o tests, a los alumnos que han de ir a clases especiales. En 1832 el biólogo inglés Sir Francis Galton abrió en Londres un laboratorio de antropometría en el que, a través de - unas pruebas de tipo sensorial (agudeza visual y auditiva, fuerza muscular, tiempo de reacción etc), pretendía juzgar el intelecto de una persona. En la misma línea de Galton, el psicólogo americano James Mckeen Cattell elaboró una serie de pruebas, también de tipo sensorial (rapidez de movimientos, agudeza visual y auditiva, sensibilidad al dolor, etc) que, en su opinión, estaban en estrecha relación con la capacidad intelectual, empleándose por primera vez el - término test mental en el artículo de Cattelle de 1890.

Pero las primeras tentativas en cuanto a la elaboración de test de inteligencia en el sentido en que se - entienden hoy en día, corresponde al francés Alfred Binet que en 1905 elaboró una escala de inteligencia capaz de -- separar a los niños mejor dotados de los retardados o deficientes. Sus estudios condujeron a la introducción del - concepto de edad mental en contraposición a la edad cronológica llegándose así al concepto de cociente intelectual introducido por William Stern y generalizado por Terman -- que no es otra cosa que el resultado de dividir la edad --

mental que se posee (obtenida a través de determinadas --- pruebas) por la edad real y multiplicada por el resultado por 100. Así 100 resulta un cociente intelectual normal. Y por encima o debajo de él superior o inferior a lo normal.

Otras de las medidas más usadas es el percentil que mide indirectamente la información dada sobre el desempeño de los individuos en el test, en relación con la población conocida; muestra también la posición relativa a la persona en el grupo, en relación al grupo como un todo. El percentil indica el orden que se tiene dentro de un --- grupo de 100 individuos de la misma edad y características, puestos por orden de méritos en forma que el más valioso ocupe el lugar 100 y el peor el lugar uno. Tener, -- por ejemplo, percentil 95(p.95), quiere decir que se destaca mucho en el aspecto de cuestión, pues sólo hay cinco sujetos mejores en un grupo de cien.

#### TEST DE INTELIGENCIA UTILIZADOS EN SELECCION.

Los hay individuales y de realización, siendo -- unos más aplicables a determinados oficios o profesiones -- que otros. Entre ellos se correlacionan y, con frecuencia, en la elección de uno u otro no tanto pesa la valía del -- test como la simplicidad de su administración.

Según Mair el rendimiento en la mayor parte de -- los trabajos de oficina ofrece una significativa correlación con los tests de inteligencia siendo en opinión de -- Shellow, mejor diagnóstico para seleccionar taquigrafas un test de inteligencia que un test de realización de taquigrafía. La rotación y el absentismo (dependientes de gran parte de la satisfacción en el trabajo) estan así mismo --



muy relacionados con el nivel de inteligencia.

En cambio, los trabajadores que requieren destreza, fuerza y operaciones mecánicas rutinarias muestran escasa relación con la inteligencia. Incluso los niveles más bajos de inteligencia son a veces, más satisfactorios para estos trabajos. En una operación simple de ensamble se halló una correlación negativa entre la cantidad productiva y el nivel de inteligencia. Tiffin alude una serie de casos en los que las personas por de bajo de la media de inteligencia estaban entre los mejores en cuanto a producción. -- Estos individuos eran superiores en test de aptitud motora. Los tests individuales suelen ofrecer resultados más fiables que los de grupo.

#### TESTS VERBALES.

Entre los tests verbales para el estudio de la -- inteligencia y que tienen aplicación en el ámbito de la selección es especialmente interesante el OTIS, que consta de varias formas equivalentes destinadas a personas de distintos niveles mentales (estudiantes de enseñanza media, superior, universitarios). Consiste en 75 problemas de analogía, vocabulario, ordenación de frases, razonamiento, definiciones, etc, en orden de dificultad creciente, que los candidatos deben resolver en 30 minutos. La puntuación depende -- del número de respuestas exactas formuladas por el candidato. Debido a la sencillez del sistema de puntuación otis -- self no requiere la presencia de un examinador especialmente preparado. Se trata de un test que permite formarse un -- juicio bastante aproximado sobre el nivel mental y el desarrollo intelectual de los candidatos.

La escala Wechsler-Bellerue es una de los tests -- más frecuentes aplicados a los adultos para medir el nivel

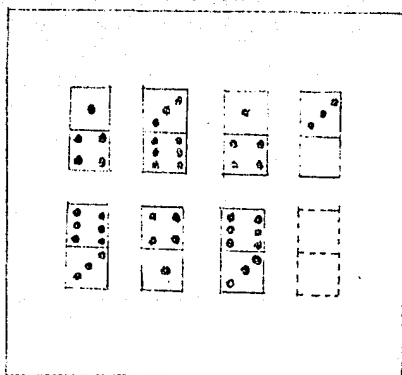
de inteligencia. Conocida como WAIS (Wechsler Adulto Intelligence Scale), comprende 10 pruebas fundamentales. Cinco de ellas verbales y cinco de ejecución, y una suplementaria (vocabulario) también oral.

Las pruebas verbales tratan de ver la cultura -- general, la comprensión, la rapidez mental, el sentido de lógica, la memoria numérica, la capacidad de imaginación y la aptitud para aprender y todo ello a través de preguntas de problemas elementales, de analogías, de repetición de cifras, de vocabulario, etc. Las pruebas de ejecución pretenden medir (a través de ejercicios de terminación de figuras, la composición de las mismas, sistematización, etc) la atención, el control emotivo, la visión de conjunto, la capacidad de creación, etc. El WAIS aprecia, a través de las pruebas verbales, la inteligencia teórica y a través de las pruebas de ejecución, la inteligencia práctica.

#### TESTS NO VERBALES.

Entre los tests no verbales para el estudio de la inteligencia, elaborados con el fin de evitar el inconveniente de que algunas personas puedan obtener puntuaciones muy elevadas en pruebas verbales y carezcan de juicio práctico, ofrecen especial interés en:

- El test D-48, que consiste en 44 ejercicios constituidos por series de fichas de dominó. De las seis figuras de cada serie hay una en blanco y se ha de adivinar cual es a la vista de la relación que se da entre los restantes. El tiempo de aplicación es de 25 minutos. Ejemplo:



- Las matrices progresivas de Raven son de diversas formas. El PM 38, una de las más usadas, consiste en 5 grupos de 12 series cada uno, de figuras geométricas. Todas las series están incompletas y el sujeto, mediante la observación de las figuras y captando la forma en que se suceden, entralazan y juxtaponen, debe elegir 6 u 8 figuras de respuesta, la que corresponde como solución para complementar exactamente la serie.

#### TESTS DE APTITUDES.

La destreza, la actividad manipulativa y el control muscular no siempre se relacionan con las funciones mentales. No es sorprendente, escribe Mair, hallar que una persona muy inteligente pueda ambarullarse al intentar ensamblar una pieza sencilla de maquinaria o manejar un torno. Es preciso, en determinados casos, una particular capa-

cidad operativa, una aptitud que en opinión de Claparedé, es una predisposición natural, limitada o adquirida para verificar una operación, llevar a cabo un trabajo, o sentir o reaccionar en forma determinada.

Los tests de aptitudes tratan de medir las capacidades de un individuo para llevar a cabo determinadas -- tareas. Tal capacidad estará en función tanto de factores hereditarios como de la experiencia adquirida y los tests pretenden darnos a conocer, ya antes del adiestramiento, -- si una persona tiene o no posibilidades de realizar bien -- esa tarea una vez que se haya entrenado en ella. Hombres -- con similar entrenamiento difieren después en la perfección con que realizan el trabajo. Ello es consecuente, en gran parte, del nivel de aptitud.

El análisis de los trabajos en función de las -- aptitudes es bastante complejo. Sin embargo, una vez conocidas las aptitudes esenciales, se pueden hacer mediciones adecuadas del aspirante, y los hombres pueden ser efectiva -- mente adaptados a ocupaciones que se ajusten a sus aptitudes.

#### ALGUNOS TESTS DE APTITUDES.

Los tests de capacidad mecánica que pretenden -- detectar a los individuos que poseen la conveniente disposición para trabajos de este tipo. La capacidad para percibir relaciones geométricas entre objetivos físicos y la destreza para la manipulación de esos objetos suelen considerarse como parte del complejo general de las aptitudes mecánicas. Entre ellos están:

- El test Minnesota de relaciones espaciales. Este instrumento se diseñó para comprobar tanto la destreza como las relaciones espaciales (paterson, 1930). Este test ---

consta de 58 formas geométricas cortadas de una tabla -- grande. La tarea consiste en colocar los resortes en sus lugares apropiados con tanta rapidez como sea posible. - Se usan cuatro tableros (A,B,C,D) con el mismo conjunto de figuras que se ajusten a los tableros A y B y otros - que se adaptan a los C y D. El primer tablero se utiliza como ejercicio de calentamiento para los tres tableros - siguientes, los cuales se emplean para obtener la cali- ficación del personal.

- El Minessota de ensamblaje mecánico, presenta al sujeto tres cajas conteniendo las piezas desmontadas de algunos mecanismos (campanillas de bicicleta, interruptores -- electronicos, etc) de fácil reconstrucción. El aspirante debe montarlos. Hay un límite de tiempo suficientemente largo para minimizar la influencia de la destreza ma- nual. En una versión breve requiere unos 20 minutos y -- sirve para medir la habilidad mecánica y comprensión de instrumentos mecánicos.

Entre los tests para medir aptitudes administra- tivas, o el trabajo de oficina (escribir a máquina, clasi- ficar, registrar, archivar, etc). Se citan los siguientes ejemplos:

- El minessota Clerical test, compuesto de dos pruebas, -- una para medir la capacidad de comparaciones numéricas y otra la capacidad de comparación de palabras. En su va- loración se ha de tener en cuenta tanto la velocidad co- mo la precisión. Se realiza en 15 minutos.
- El general Clerical test de Bennet, consta de nueve par- tes, cada una de las cuales mide una capacidad específi- ca para desarrollar trabajos típicos de oficina. Las dos primeras partes, control de esmero en su escrito y ar-

chivo de orden alfabético, valoran la rapidez y precisión en el trabajo rutinario de oficina. Las tres partes siguientes, calculo aritmético, determinación de errores de cálculo y razonamiento aritmético, miden la capacidad de manejar números. Las cuatro restantes juzgan, finalmente, la capacidad de empleo de idioma: ortografía, comprensión de un texto leído, conocimiento de la gramática, conocimientos de sinónimos (destreza verbal). La prueba requiere de 50 a 60 minutos para su aplicación.

Entre los tests de aptitudes psicomotoras que miden la destreza dactilar (digital), manual y de los brazos, la capacidad de coordinación de los movimientos musculares, la aptitud para efectuar con rapidez y precisión movimientos que requieren una coordinación de ojos y manos, se destacan los siguientes:

- El test O, Connor de destreza digital, que consiste en -- una chapa de metal con 100 pequeños agujeros dispuestos -- regularmente, en cada uno de los cuales debe el candidato introducir tres punzones cilíndricos previamente extraídos de un recipiente colocado a la izquierda de la chapa, valiéndose de una sola mano. La operación debe ejecutarse en el menor tiempo posible y, en general, requiere de 5 a 15 minutos, según la destreza manual del sujeto.
- El test de Mc Quarrie de habilidad mecánica esta dividido en siete partes. Las tres primeras miden la rapidez y la precisión de la coordinación visomotriz o en lo referente a diseñar, pulsar o golpear o ensamblar piezas. Las cuatro restantes miden la capacidad espacial: copiar, colocar letras, identificar piezas o bloques y seguir con la vista. Por cada prueba se asigna una puntuación independiente.

Los tests de capacidad psicosenso-rial, tratan de medir la sensibilidad general (sensaciones táctiles, térmicas, dolorosas, sensibilidad muscular, reacción, etc). - Como por ejemplo:

- Tabla de Suellen, para medir agudeza visual: consiste en tableros de pared que contienen varias hileras de letras de tamaño decreciente, que el sujeto sentado a 5 metros debe tratar de leer primero con un ojo y luego con el -- otro.
- Los audiómetros miden la agudeza auditiva emitiendo sonidos de variadas intensidades y de timbres diversos. -- Exploran por separado cada uno de los oídos. En cuanto a la localización de sonidos, se analiza con un equipo --- especial de aparatos (ocho emisores distintos situados en otras tantas posiciones diferentes). El sujeto debe -- de indicar la dirección de donde proceden.
- El cronoscopio electrónico emite estímulos luminosos y -- sonoros y registra el tiempo de respuesta del candidato. En su forma más sencilla prevé que el candidato oprima -- rápidamente un pulsador en el índice de la mano derecha o izquierda, o bien pise un pedal, el tiempo entre la -- aparición de la luz o el sonido y la preparación sobre -- el pulsador o el pedal, es el de reacción del candidato.

Así mismo hay tests para medir aptitudes espe- ciales, por ejemplo, el test Seashore (discos) para medir el talento musical, el AC test de capacidad creadora (se -- compone de preguntas a las que el candidato debe responder demostrando su fuerza de imaginación), el test de supervi- sión y mando, constituido por una serie de preguntas refe- rentes a problemas de relaciones humanas con subordinados, colegas y superiores y a cuestiones de dirección de perso- nal.

TEST DE PERSONALIDAD.

La personalidad es el resultado del temperamento y del carácter sometidos al influjo de la voluntad y fijado por la costumbre. Debido a que en el carácter se dan el conjunto de cualidades que definen los rasgos de la conducta y la forma de reaccionar de un individuo y por su parte el temperamento da la clave de la actividad personal y representa un dato muy estable. Saber reconocer los recursos propios es el primer imperativo para la optimización de la personalidad. Todo en cuanto podemos adquirir adicionalmente carecerá de solidez si no lo construimos sobre cimientos libres. (7)

Entre los índices o cuestionarios para el estudio de la personalidad estan los siguientes:

- Cuestionario de la personalidad de Bernreuter, constituido por 125 preguntas de tipo "si - no" referentes a una gran variedad de temas y estudiadas en forma que las --- respuestas den determinadas características de la personalidad, da calificaciones como las siguientes:

|                    |                  |
|--------------------|------------------|
| BLN Neurotismo     | B4D Dominación   |
| B2S Autosuficiente | FLC Confianza    |
| B3I Introverso     | F2S Sociabilidad |

Las cuatro primeras escalas las confeccionó --- Bernreuter; no obstante, se descubrió que tenia una alta correlación y por consiguiente, que eran muy redundantes. Posteriormente, Flanagan sometio la prueba a un --- análisis factorial y descubrió dos escalas relativamente independientes: FLC Y F2S. Estas dos claves suelen utilizarse en lugar de las cuatro primeras escalas, y no al mismo tiempo. Se emplean sobre todo para identificar a --- personas dotadas de capacidad de mando.

- (7) Riesgo Ménguez, Luis. Selección de personal. Editorial Paraninfo, S.A. Pág:132



- El MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory). Este instrumento es probablemente el inventario de auto descripción más conocido. Consta de 550 afirmaciones -- seleccionadas de forma que permita diferenciar a las -- personas normales de aquellas otras aquejadas de ta- reas, alteraciones o defectos de personalidad. Las --- afirmaciones, el sujeto debe de calificar como ciertas, falsas o no lo sé.
- El MMPI proporciona cuatro escalas de validez, que pue- den utilizarse para indicar la amplitud con que el su- jeto comprende lo que se le pide y coopera al tomar la prueba. Se emplea para la selección de personas desti- nadas a ocupar puestos de mando y de responsabilidad -- para los que es de capital importancia que no padezcan tareas psíquicas, pero no es de utilidad para la pre- dicción del éxito o fracaso de personas normales.

También suelen utilizarse en selección de per- sonal los siguientes tests:

- a) El dibujo de la figura humana, de Machover.
- b) El dibujo de una casa, de un árbol y una persona, de Buck.
- c) El dibujo del árbol de Koch.

La valoración de estas pruebas tiene en cuenta lo que el sujeto ha dibujado, los detalles y proporciones de la figura, el estilo y el método de ejecución, así como cualquier otro elemento que la persona haya podido --- proyectar su personalidad.

TEST DE INTERES.

No basta saber que un individuo, por sus aptitudes y por su personalidad, pueden hacer determinado trabajo. Importante es saber si tiene interés por el, si quiere hacerlo. Los intereses son la respuesta de buena inclinación, de grado, de predisposición favorable hacia determinada tarea o profesión. Así, mientras unos se sienten --- atraídos por trabajos de tipo técnico, científico o mecánico, otros prefieren, actividades de tipo humano, artístico, político, etc.

El grado de interés de una profesión supone una mayor estabilidad en la misma, e incluso llega a desempeñar, en su elección, un papel más decisivo que las mismas aptitudes.

Muchos psicólogos prestan especial atención, para descubrir los intereses, el empleo del tiempo libre: -- juegos, aficiones, deportes, música, actividades de vacaciones, tipo de libros que lean, etc. Es probable que se encuentre la manifestación espontánea de sus impulsos e -- indicadores.

De un modo análogo se hace presente sus intereses cuando adoptan una actitud de curiosidad ante cuanto le rodea y busca las últimas causas y porqués. Entonces, -- si posee un nivel mental elevado y buena capacidad de concentración, es probable que deba orientarse a actividades de tipo científico. De la misma manera que si muestra marcada afición por las cuestiones sociales y humanas, --- quizá convenga que se dirija a un tipo de actividades en -- que le sea fácil tener una proyección sobre sus semejantes.

A través de la actuación concreta de las personas se puede descubrir sus intereses.

## Ejemplos:

- Cuestionario de interés profesional de Strong. Mide el -- interés de los candidatos para ver si concuerdan con el -- de personas que desempeñan ya las profesiones u ocupaciones consideradas por el test. El sujeto debe de indicar -- si determinadas cosas o actividades las estima agradables, indiferentes o desagradables, el orden de preferencia de ciertas actividades, efectuar comparaciones de su interés por cada par de las mismas, valorar sus actividades y características, etc, llegandose a través de sus respuestas a saber sí, en relación con aquella actividad, hay un -- interés notable, razonable o un sencible rechazo.
- El cuestionario vocacional de Kuder trata de ver el interés del sujeto por diez factores fundamentales de interés profesional: actividad libre, mecánica, contable, científica, artística, literaria, musical, servicio social, --- trabajo de oficina, etc. Se obtiene una puntuación por -- cada uno de estos grupos de interés y se realiza la valoración sobre la base de concordancia o discrepancia entre el interés del candidato y el típico atribuido a las personas en cuestión. La aplicación dura 45 minutos y la correlación es fácil y rápida.

Los intereses y la forma de medirlos son objeto de continuo estudio por parte de los psicólogos. Y se tiene cierta garantía en lo que a la fiabilidad de su conocimiento se refiere. Hay una gran correlación entre interés, --- aptitudes y personalidad. Esto es: se suele estar interesado en aquellas materias o profesiones para las que se tienen mejores aptitud. Y las aptitudes y los intereses dejan su huella en la formación de éste a aquel tipo de personalidad.

La secuencia de operaciones o sucesión cronológica realizada por la sección de selección para llevar a cabo su ejecución en el proceso de selección en lo que -- respecta a los tests (pruebas psicológicas) es el siguiente:

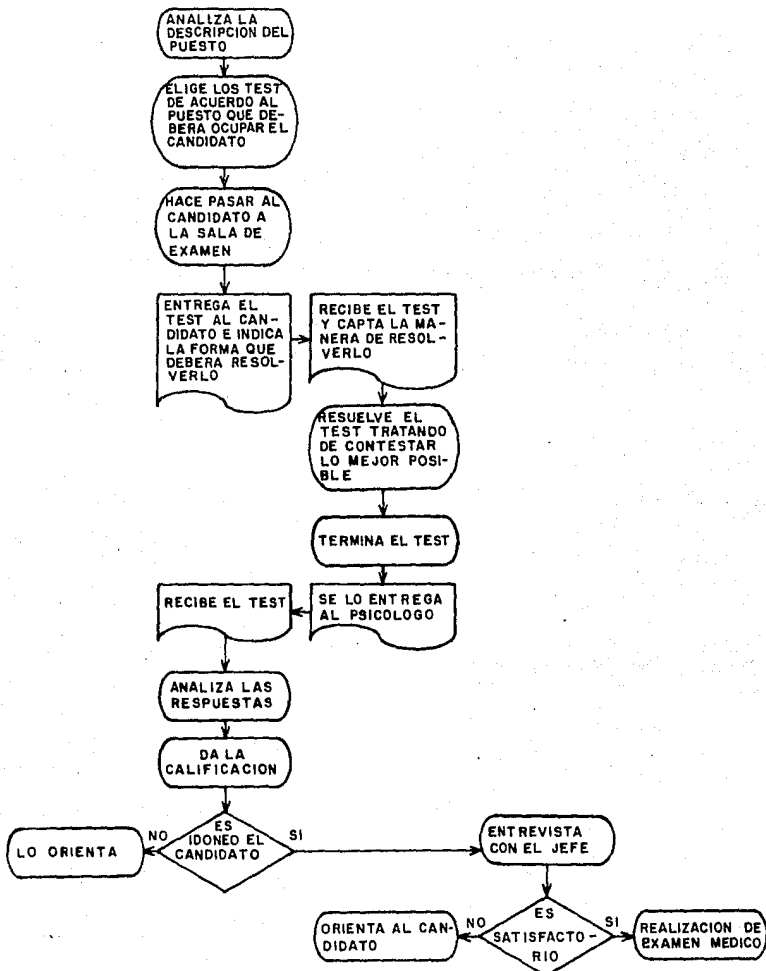
## PRUEBAS PSICOLOGICAS

Departamento: Personal  
Seccion: Seleccin.

Psicologo

Candidato

Jefe Inmediato



Los datos obtenidos en las pruebas psicológicas constituyen una valiosa fuente de información a tener en cuenta en la entrevista, pero nunca se insistirá bastante en que las pruebas psicológicas no se les debe pedir más de lo que pueden dar. Orientan, sirven para completar los conocimientos sobre el aspirante, pero se expondrían a -- graves errores si, en una actitud de exagerada valoración hacia ellas. Mair, Psicólogo industrial, dice que podrían obtenerse mejores resultados si no esperasen tantas cosas de una sola herramienta.

#### 9.- EXAMEN MEDICO DE ADMISION.

El examen médico pretende investigar si el candidato, desde el punto de vista físico, o mejor aún, desde el punto de vista psicofísico, es apto para desempeñar el puesto de trabajo para el que se le desea seleccionar. No se concibe, por ejemplo, que una persona reumática --- ocupe un puesto de trabajo que requiera mucho movimiento o que un daltónico sea elegido para un quehacer en el que la diferencia de colores es imprescindible.

El examen médico de admisión tiene tres objetivos principales que son los siguientes:

- a) Asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo en la organización.
- b) Asegurar su aptitud para un puesto en particular.
- c) Proporcionar un lineamiento básico con el cual pueda compararse los exámenes médicos subsecuentes.

El último objetivo es de particular importancia en la determinación de incapacidades causadas por el trabajo de acuerdo a las leyes de compensación de trabajadores.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la secretaría de trabajo y dicen:

- Art. 15: Los patronos estan obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores ...
- Art. 16: Los trabajadores estan obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el medico solicite.
- Art. 17: En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro medico y será legalizado por la autoridad.

En el examen médico de admisión, el medico debe tomar en cuenta una serie de factores, relacionados con el proceso selectivo, tales como:

- a) Las características del puesto de trabajo: si es de --presión, si exige determinada resistencia física, si se han de elevar o transportar pesos, si se requiere --especial habilidad manual, determinada agudeza visual o auditiva, si se realiza sentado, de pie, en posición especial, etc.
- b) El lugar del mismo: en oficina, en taller, al aire libre.
- c) La atmosfera: ventalidad, con polvo, con olores, etc.
- d) Los ruidos, la iluminación, la temperatura, etc.
- e) El ritmo de trabajo: cambios frecuentes, urgencias, --normal.
- f) El horario: fijo, variable, de noche, alternado noche y día.
- g) Los sentidos especialmente utilizados: vista ( con ---percepción de colores o no), oído, olfato, tacto, gus-

to.

- h) Los riesgos de accidentes: el grado de prudencia exigido.
- i) Los desplazamientos y viajes: frecuencia o importancia, estancias prolongadas o cambios habituales, conducción de coche, viajes en avión, comidas en restaurantes, -- etc.

Hay trabajos que no requieren exigencias especiales, y una persona normal puede ser tan efectiva como otra con alto grado de sencibilidad. Pero hay otros en los que una persona que tenga una aptitud sensorial específica podrá llevar a cabo fácilmente una tarea que, en cambio, -- ofrece dificultad para quien carezca de tales aptitudes. -- Conocer a esas personas a fin de poderlas acoplar a los -- puestos de trabajo que requieren individuos con dichas características es tarea extraordinariamente importante que incumbe el examen médico de admisión.

Un examen médico bien llevado no tiene, por tanto, como único fin eliminar a las personas a fin de poder dirigirlos a aquellas actividades en las que pueda tener -- mayores probabilidades de éxito sin peligro de accidentes o de perturbaciones. Es pues, el candidato el primer beneficiado, aunque también se beneficia la empresa al impedir la posibilidad de futuros accidentes, los problemas de --- absentismo por enfermedad, los problemas de bajo rendimiento por estar debidamente dotados para aquel puesto, -- etc. Y se benefician los restantes trabajadores al evitarse que se incorporen a su grupo laboral personas con determinadas enfermedades contagiosas, en condiciones físicas susceptibles de provocar accidentes, etc.

Las empresas grandes con recursos suficientes, -- suele llevarse a cabo el examen médico, en su totalidad --



dentro de las mismas. Cuando no se dispone de servicio médico propio, o este es reducido, se recurre, normalmente - al exterior sobre todo para las especialidades. En algunas empresas, el examen médico no se realiza por lo costoso -- que es, debido a que no cuentan con insumos suficientes -- para llevarlo a cabo.

Los datos del examen médico de admisión son recogidos en una ficha o cartilla que se va complementando a lo largo de la vida laboral del individuo a medida que se va realizando nuevas pruebas. Es como dice Zerilli, el --- principio de un cuadro clínico del nuevo producto que se - irá complementando con el tiempo y que podrá ser consulta- do con motivo de sucesivas variaciones de los puestos de - trabajo confiados al interesado. Ejemplo de ficha médica:

Ficha médica de D. .... Núm. ....  
 Fecha de nacimiento: el ..... de ..... de 19 .....  
 Reconocimiento el día ..... de ..... de 19 .....

|  | Normal de edad          | Presenta |
|--|-------------------------|----------|
| 1. Talla de pie.   | .....                   | .....    |
| 2. Peso en Kgs.  | .....                   | .....    |
| 3. Perímetro torácico. En ins .. en exp..                  | En ins .. En exp        |          |
| 4. Diámetro lateral. En ins .. en exp..                    | En ins .. En exp        |          |
| 5. Diámetro antero poster.                                 | En ins .... En exp .... |          |
| 6. Capacidad pulmonar .....                                |                         |          |
| 7. Dinamómetro Mano der. Mano izq. Mano der. Mano izq.     |                         |          |
| 8. Sistema nervioso .....                                  |                         |          |
| 9. Piel y cuero cabelludo .....                            |                         |          |
| 10. Visión..... Ojo derecho ..... Ojo izquierdo .....      |                         |          |
| 11. Audición ..... Oído derecho ..... Oído izquierdo ..... |                         |          |
| 12. Presión sanguínea ..... Máxima ..... Mínima .....      |                         |          |
| 13. Aparato circulatorio .....                             |                         |          |

14. Aparato respiratorio .....
15. Aparato digestivo .....
16. Radioscopia .....
17. Amígdalas .....
18. Adenoides .....
19. Boca .....
20. Nariz .....
21. Dentición .....
22. Detortopédicos .....
23. Constitución .....
24. Ganglios linfáticos .....
25. Nutrición .....
26. Hernia .....
27. Vacunación antivariólica .....
28. Vacunación antitífica .....
29. Vacunación antidigitérica .....
30. Vacunación B.C.G. (tuberculosis) .....
31. Vacunación anticatarral .....
32. Vacunación antiestreptocócida .....
33. Capacidad cardio-respiratoria .....
34. Evolución sexual .....
35. Coeficiente de robustez (pignet) .....

El médico.

Formato # 7

El servicio médico emitirá un dictamen acerca de la idoneidad o no idoneidad del candidato, recogiendo los resultados en una ficha que conste el juicio clínico general, los resultados del examen cardiológico y la decisión final que será pasada al departamento de selección. Por su puesto el modelo de estas fichas varía según las empresas y el tipo de trabajo a realizar.

La secuencia de operaciones o sucesión cronológica realizada por la sección de selección para llevar a cabo su ejecución en el proceso de selección en lo que -- respecta al examen médico de admisión es el siguiente:

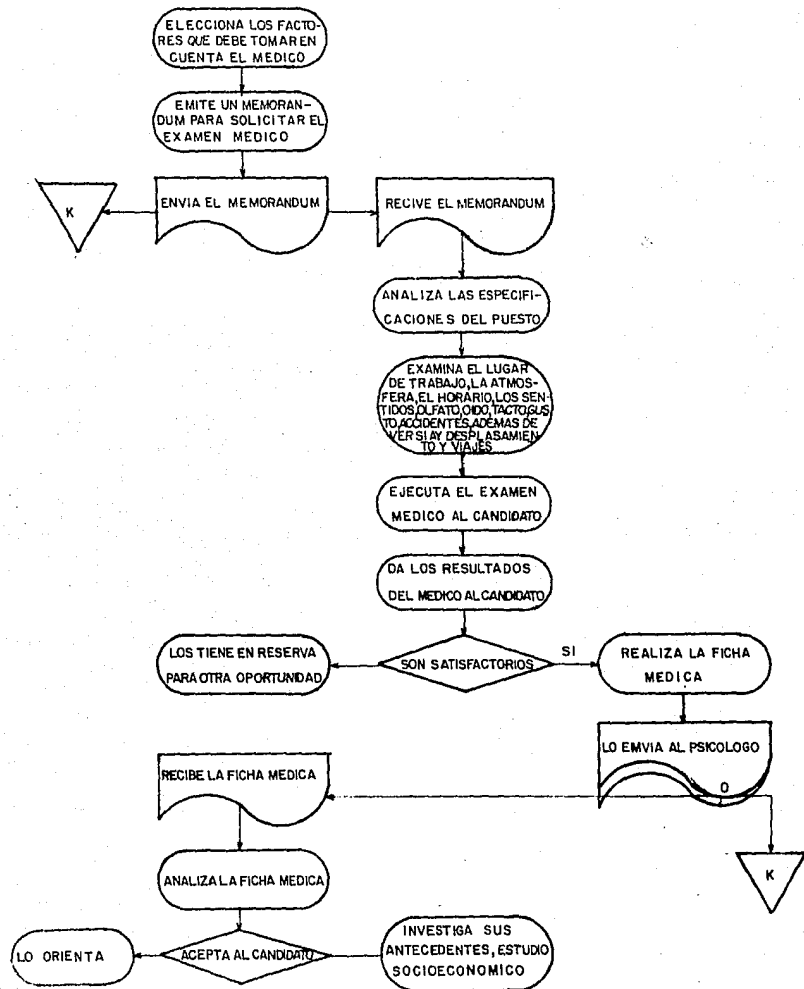
# EXAMEN MEDICO DE ADMISION

Departamento : Personal

Sección: Selección

PSICOLOGO

MEDICO



El examen médico de admisión, es un elemento más a considerar en el proceso de selección por que da a conocer si el aspirante se encuentra en optimas condiciones -- desde el punto de vista psicofísico. Esto con el fin de -- ver si el candidato no tiene alguna incapacidad para desarrollar su puesto habilmente.

#### 10.- ESTUDIO SOCIOECONOMICO.

Este también recibe el nombre de estudio de campo. Proporciona un tipo de ayuda profesional en la evaluación que suela necesitar los gerentes y supervisores. El -- representante del departamento de personal sale al campo, abandona su escritorio y va al lugar de trabajo del supervisor para obtener información acerca del trabajo de los -- empleados individuales. El técnico de personal hará al supervisor preguntas detalladas sobre el desempeño de cada -- empleado, y luego regresará a su oficina a preparar los -- informes de la evaluación, quien los revisa, si es necesario, y los firma para indicar su aprobación. El estudio -- socioeconómico no sólo proporciona ayuda profesional a los gerentes y supervisores, sino que da mayor estandarización a la evaluación del personal y ayuda a evitar algunos de -- los problemas que se presentan cuando cada evaluador trabaja independientemente.

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas principalmente que son las siguientes:

- a) Proporcionar una información de la actividad socio-familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones -- conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo. .

- b) Conocer lo más detallado posible la actitud, responsabilidad en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato y la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección, así mismo se investigan sus conocimientos actuales de vida y se verifican sus antecedentes. A través de las opiniones expresadas por las personas con las que han tenido interrelación; compañeros de estudios, de trabajo, jefes, etc.

La necesidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general las áreas que se exploran son:

- a) Antecedentes familiares.- Estado civil, nacionalidad, -- enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- b) Antecedentes familiares.- nombre de los hermanos, ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de -- los hijos e integración de la familia.
- c) Antecedentes laborales.- puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación del desempeño, comportamiento etc.
- d) Situación económica.- presupuesto familiar, rendimiento, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.
- e) Salud.- Enfermedades, accidentes, operaciones, etc.
- f) Interés.- Religión, entrenamiento, diversiones, aficiones, unidad familiar, observancia, deportes, etc.

g) Documentos.- Acta de nacimiento, acta de matrimonio, ---  
etc.

El estudio socioeconómico proporciona un registro formal del desempeño del empleado y de los esfuerzos en el pasado para alcanzar un mejoramiento, el cual puede ser -- usado para fundamentar acciones posteriores relativas a ese personal.

### 11.- INDUCCION.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a engresar a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede efectuar en forma negativa su --- eficiencia así como su satisfacción.

La inducción se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en -- relación con otras personas, puestos, departamentos, y factores de ambiente externo. (8)

Los objetivos de la inducción son los siguientes:

- Establecer las relaciones de trabajo y la empresa.
- Crear una actividad favorable hacia la empresa.
- Lograr mayor identificación del nuevo empleado y la empresa.
- Ayudarle a agustarse en el medio ambiente.
- Proporcionar la información básica y general del puesto y la empresa.

(3) Sikula, Andrew F. Administración de recursos humanos en empresas. Editorial Limusa, S.A. Pág: 234, 235

En la inducción se dan dos tipos de incorporación que son las siguientes:

- a) Incorporación legal.
- b) Incorporación efectiva.

#### INCORPORACION LEGAL.

La forma en que el candidato se incorpora a la -- empresa varía según las circunstancias. Algunas veces se le llaman comunicándole verbalmente el resultado positivo de -- las pruebas realizadas e indicándole la fecha en que deberá presentarse, sus funciones, lugar de trabajo, horario, encuadramiento dentro de la organización, periodo de prueba, -- documentación que deberá traer para el momento de la firma -- del contrato (contrato eventual), etc. Otras veces, sobre -- todo si son muchos los admitidos, se les comunica mediante -- carta. Después, cuando se presentan en la empresa, se les da un documento de confirmación más detallado. He aquí los --- ejemplos de estos tipos de carta:

- Carta preliminar comunicando resultados:

"Nos es grato informarle que ha superado las pruebas -- que ha venido realizando para su incorporación a nuestra -- empresa. Por tanto, tan pronto como quede libre de otras -- obligaciones laborales, deberá presentarse en nuestras -- oficinas de la calle \_\_\_\_\_ para llevar a cabo -- los trámites correspondientes, siendo portador de su Cartilla de trabajo o de la ficha de inscripción en la oficina de colocación.

Le rogamos nos comunique, a la mayor brevedad, la fecha de su presentación.

atentamente"



- Cartas posteriores confirmando el ingreso:

" Como continuación de nuestro escrito de fecha \_\_\_\_\_ le comunicamos que hemos tomado nota de su incorporación al servicio de esta empresa confirmandole su admisión, en periodo de prueba, como \_\_\_\_\_ (grupo laboral en que va a ser encuadrado).

Su relación laboral con nuestra sociedad vendra regulada por los términos del Convenio Colectivo vigente. La categoría laboral y consiguiente retribución se establece como sigue:

Categoría: \_\_\_\_\_

Retribución total, a resultas de los descuentos legales: \_\_\_\_\_

Incentivos: \_\_\_\_\_

Horarios de trabajo: Los establecidos en convenio.

Periodo de prueba: \_\_\_\_\_

Para el momento de la contratación, que se llevará a cabo el día \_\_\_\_\_ deberá traer los siguientes documentos:

- Partida de nacimiento.
- Certificado de penales (de fecha no anterior de tres -- meses)
- Certificado de estudio.
- Libro de familia.
- Tarjeta y cartilla de seguro social si posee.
- Dos fotografías tamaño carnet.

Esperando que éste sea el comienzo de una fecunda colaboración dándole la más cordial bienvenida a la que -- desde este momento es ya su empresa, le saluda atentamente"

El nuevo empleado debe en contrat las máximas facilidades en cuanto a recibir toda la información que pre-

cise. Se trata del primer contacto con la empresa y de este contacto va a depender, en gran parte, la imagen favorable o desfavorable que se forme de la misma, con toda la repercusión que eso puede tener para el futuro.

#### INCORPORACION EFECTIVA.

Realizada, con la firma del contrato, la admisión legal, comienza lo que podríamos llamar admisión real o incorporación efectiva. Nos hallamos ante una etapa constituida por un conjunto de iniciativas y procedimientos formales programados para facilitar al nuevo productor todas las informaciones necesarias para conocer mejor la empresa en que ha ingresado, la unidad y el puesto de trabajo a que ha sido destinado, sus derechos y deberes. Está encaminada a --- evitar la desorientación inicial del nuevo productor, facilitar su adaptación a la nueva situación organizativa y humana, y acelerar su participación activa en la vida de la empresa.

Para llevar a cabo la inducción, se realizará un programa en donde planifiquen todas las etapas que se han de seguir, las personas responsables de cada una de ellas, la información que debe facilitar, etc. Respecto a la información, se requiere la siguiente:

- Información de carácter general: historia de la empresa, actividad que desarrolla, organización general, directivos, organización concreta de la unidad en que se va a -- encuadrar, mandos de la misma, etc.
- Información sobre los distintos servicios: dónde fichar, - ubicación de roperos, servicios de higiene y aseo, comedores, aparcamientos, servicios generales, etc.

- Información sobre derechos y, especialmente, sobre retribuciones: salario, incentivos, horas extraordinarias, vacaciones, enfermedades, permisos, posibilidad de traslados, personas u oficinas de las que podrá recibir aclaraciones, etc.
- Información sobre deberes y, concretamente, sobre su --- puesto laboral: trabajo concreto que ha de realizar, horario, descansos, periodo de adiestramiento, jefes inmediatos, personas u oficinas que podrán darle información y aclararle dudas, etc.
- Información sobre beneficios asistenciales: seguridad social, jubilación, servicios sanitarios, colonias, bolsas de estudio. oficinas en las que podrá encontrar información sobre todos estos aspectos, etc.
- Información varia: periódicos y publicaciones de la empresa, sistema de premios y de sugerencias, medios de --- transporte para llegar al lugar de trabajo, búsqueda de - vivienda, etc.

Hay una labor de seguimiento que abarca desde la elaboración de impreso de recepción hasta la programación - de visitas y reuniones para conocimiento de la empresa, pasando por el envío a los mandos de instrucciones sobre como deben acoger a los recién llegados, las características más destacadas de los mismos, etc. Este último punto tiene una especial importancia para la incorporación del nuevo empleado ya que facilita a su jefe el situarle en el lugar que -- más se adapte a sus aptitudes y circunstancias personales - con lo que no sólo se multiplican las posibilidades en --- cuanto a su rendimiento sino que se evitan posibles frustraciones al no encontrarse agusto en su trabajo. Por otra parte, permite la comunicación de jefes y subordinados con las ventajas consideradas para el futuro.

Los medios que facilitan una buena incorporación son los siguientes:

- Entrevista de recepción.

En ella no sólo se proporciona al nuevo empleado una serie de datos relacionados con la empresa en general y su puesto en la misma, sino que se atienden a cuantas dudas puedan presentársele. Esta entrevista o coloquio de recepción podrá llevarse a cabo por el servicio de personal o por los mandos del interesado.

- Manual de recepción.

Puede ser de extensión y calidad muy diversa. Pero tratése de folletos bien ilustrados o de sencillos opúsculos, es importante que en los mismos conste la historia, actividades o estructura organizativa de la empresa, reglamento interno, prevención de accidentes, servicio médico, servicios sociales, junta de premios, comité de -- sugerencias, política de formación y de promoción, oficinas en las que puede recibir información, etc. Si todo esto se presenta de un modo atractivo a través de fotografías, gráficos, diseños, etc, el nuevo empleado recibe una impresión muy positiva que le confirma en su --- idea de haberse incorporado a una empresa sólida, con -- prestigio, que está atenta a todos esos aspectos humanos que a él tanto le afectan. En definitiva, habremos influido muy positivamente sobre su sentimiento de seguridad y, en última instancia, sobre su actitud hacia su -- trabajo y su empresa.

- Visitas a la empresa.

Permiten al nuevo empleado situarse en el conjunto de la organización a la vez que hacerse idea de primera mano -- el volumen de la empresa, las direcciones que la inte-

gran, las actividades desarrolladas por los diversos departamentos, etc. Además ofrecen a los nuevos empleados la oportunidad de ser presentados a los responsables de las distintas Unidades y cambiar, brevemente, impresiones con los mismos.

Estas visitas pueden ser programadas de forma individual o colectiva. En cualquier caso conviene que, antes de -- ellas, la persona encargada de llevarlas a cabo dé una -- sencilla explicación sobre el fin de la visita y el --- puesto y cometido que, dentro del conjunto de la empresa, tienen los departamentos que se van a ver. Ello evita -- que el nuevo empleado, abrumado por tanta información, no saque provecho alguno de este medio de acogida.

La incorporación efectiva o admisión real será -- adecuada cuando paulatinamente se den todas las etapas del programa para que el nuevo empleado asimile la información y se vaya ambientando a la empresa.

## CAPITULO V: CASO PRACTICO.

### Agencias de colocación.

En la práctica el proceso de selección de personal se presenta de diversas formas, este varía de acuerdo al criterio o necesidades y recursos de la empresa. El sistema que será objeto de nuestra atención es el de las agencias de colocación, cuya meta en el proceso de selección es diferente, aunque relacionada al que se sigue en cualquier empresa que posee un departamento de selección de personal; esto es: que la agencia de colocación busca el candidato desde el punto de vista y características que el cliente señala.

Se decidió analizar, el proceso de selección de personal de una agencia de colocación por la inquietud de conocer sus objetivos, políticas y procedimientos, además de ver que tan eficiente resulta para los clientes, el conseguir al aspirante idóneo para ocupar la vacante, promoción o transferencia que sede en la empresa. Otro aspecto que se tomó en consideración fueron las técnicas o herramientas que utiliza una agencia de colocación para realizar el proceso de selección de personal, así como saber si el personal con que cuenta está capacitado para ejercer las funciones de un departamento de selección, con el objeto de constituir un equipo en que todos convenientemente integrados, llevarán a cabo una selección de personal adecuada.

Las empresas que solicitan los servicios de una agencia de colocación, son aquellas que no cuentan con un departamento de selección o en todo caso no han encontrado a través de sus fuentes al candidato idóneo a ocupar la --

vacante. En el caso de la microindustria, algunas empresas no adquieren los servicios de una agencia de colocación -- por tener un número reducido de personal, ya que no se ven en la necesidad de tener una área de selección, ni gente -- capacitada para ello, además, de no contar con un capital que solvete la adquisición de dicho servicio. Por otra -- parte, en la industria pequeña, algunas empresas que solicitan los servicios de una agencia de colocación son aquellas que no tienen un departamento de selección y por último en la industria mediana, algunas empresas obtienen -- los servicios de una agencia de colocación cuando a través de sus fuentes no encuentran al candidato idóneo para ocupar la vacante o en todo caso no cuentan con un departamento de selección.

Existen dos razones principales para apelar a -- las agencias de colocaciones. La primera es que ellas tienen acceso a un gran fondo común del mercado de trabajo, -- en el cual se les facilita buscar candidatos idóneos. La -- segunda es que por lo general logran que se ocupe una vacante más rápido que una compañía por su propia cuenta.

Las agencias de colocaciones por lo común no cobran sus honorarios hasta que el candidato que presentan -- haya sido contratado. El costo varía desde el (1) por ciento por cada \$1000.00 de sueldo hasta el (25) por ciento del sueldo anual. Puede haber gastos adicionales que también hay que cubrirle a la compañía.

Antes de comprometerse a registrar una vacante -- con una agencia de colocaciones, se debe tener en cuenta -- las guías siguientes:

- a) Cerciórese de que la agencia va a evaluar a los solicitantes y que le enviará a usted únicamente los que sa-

tisfacen las normas estipuladas. Es muy común que las --  
agencias se limiten a enviarle a su cliente únicamente  
solicitudes, confiando en que el entrevistador de la --  
compañía hará la selección.

- b) Muéstrese firme en lo tocante a los requisitos del cargo y niéguese a tomar en consideración a cualquier candidato que no los satisfaga.
- c) Pida un convenio escrito sobre lo que se estipule en --  
materia de honorarios de la agencia, incluyendo su monto, cuando se deben pagar, y cualquier otra condición.
- d) Elija cuidadosamente las agencias de colocaciones, en --  
las cuales va a confiar sus asuntos. Reúnase de antemano con sus representantes y entrevístelos para cerciorarse de que comprenden los objetivos que usted persigue. Determinar el grado de conocimiento que tienen del área para la cual van a seleccionar candidatos, hasta --  
que este bien seguro de que se entenderá bien con ellos en el trabajo. Pídales información sobre sus métodos, --  
su experiencia y sus antecedentes. No vacile en pedir --  
referencias ni en estudiar su reputación en este campo. Exija igualmente que la persona con quien usted negocia sea la misma persona que después se va a encargar de --  
sus intereses.

Una vez que haya resuelto trabajar con determinada agencia de colocaciones, haga que los representantes de éstas se enteren todo lo posible de lo relativo a su --  
empresa y al cargo específico que está vacante. Cuanto mejor informada esté la agencia, tanto mejor podrá servir --  
con rapidez y eficiencia las necesidades de la empresa.

Para entender el sistema a seguir en una agencia de colocación, se obtuvieron dos ejemplos interesantes que a continuación se mencionan.



PRIMER CASO.

El primer caso que a continuación se describe -- fué seguido paso a paso desde que fue ordenada la selección hasta su contratación y periodo de prueba.

Según se observó en la agencia de colocaciones la mayoría de las órdenes de selección se reciben telefónicamente, y en menor grado de manera personal.

El caso que se ocupa fué por vía telefónica, no obstante revistió ciertas características ya que se le pidió a la agencia que mandara a una persona a tomar la orden directamente a la empresa.

Se procedió de esa manera y el resultado fué la requisición de un jefe de compras y un jefe de almacen, para nuestro caso nos ocuparemos del jefe de compras.

Las características pedidas fueron:

- 2 a 3 años de experiencia en el puesto.
- Edad de 23 a 32 años.
- Preparatoria o equivalente.
- Buena presentación.
- Don de gentes.
- Facilidad de palabra.

También fué sugerido que se tuviera mucha discreción en lo que se refiere al nombre de la empresa, a este respecto se hace notar que las políticas de la agencia es de revelar el nombre y dirección de la empresa hasta el último momento, o sea hasta que el candidato va a ser enviado a la misma.

Acto seguido, se procedió a buscar en el archivo de la agencia un candidato viable para la vacante, el resultado de ésto fué que no se encontró a nadie que llenara los requisitos pedidos.

Posteriormente se redactó un anuncio para los dos principales diarios de la ciudad, a manera de desplegado y citando en los requisitos necesarios para la vacante y los ofrecimientos que se hacían: sueldo, prestaciones, etc.

EMPRESA METALURGICA

SOLICITA:

JEFES DE COMPRAS

Requisitos:

- 2 a 3 años de experiencia.
- Edad de 23 a 32 años.
- Buena presentación.
- Facilidad de palabra.

Ofrecemos:

- Estabilidad en el empleo.
- Márgenes de proceso.
- Prestaciones de ley.
- Interesados presentarse con curriculum vitae y fotografías en: .....

Se obtubieron muy buenos resultados de la publicación del anuncio; el primer día que aparecio el desplegado - acudieron a la agencia ocho candidatos y el segundo siete, - se dice que fueron buenos los resultados ya que según comentarios de las personas de la agencia es un buen promedio dadas las experiencias anteriores.

El proceso un vez recolectadas las solicitudes y - los curriculums vitae fué el siguiente:

Dado que la empresa, como se menciona en el desplegado es de tipo metalúrgico, se procedió, a seleccionar a aquellos cuyos trabajos estuviesen relacionados con la misma actividad o de mayor compatibilidad posible y que se encon-

trarse dentro de los límites de edad, estudios, experiencia, etc. El resultado de esta preselección arrojó cinco posibles candidatos los cuales fueron citados a una fecha y hora determinada para la aplicación de pruebas psicológicas consistentes en una batería de test de la serie -- P.I.V. (Pruebas Industriales Venezolanas). Esta batería -- consiste en:

- Números.
- Percepción.
- C.P.F. (Factores de contacto de la personalidad)
- Términos comerciales.
- N.P.F. (Factores neuróticos de la personalidad)
- Razonamiento.

En este tipo de pruebas existen puntuaciones -- máximas y mínimas, y las establecidas para el puesto de -- jefe de compras son:

| TEST            | CLASIFICACION MAXIMA | CLASIFICACION MINIMA |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| NUMEROS         | 4                    | 6                    |
| PERCEPCION      | 3                    | 5                    |
| C.P.F.          | 1                    | 7                    |
| TERMINOS COMER. | 3                    | 6                    |
| N.P.F.          | 3                    | 8                    |
| RAZONAMIENTO    | 3                    | 8                    |

Sobre esta tasa y una vez que les fué aplicada -- toda la batería a los candidatos se deberían elegir los -- tres mejores para ocupar la vacante, las cuales serían en-- viados al empresario para que entre ellos escogiera uno, ló-- gico es que fueron los que obtuvieron las más altas cali-- ficaciones.

Después se procedió a la entrevista formal con el fin de corroborar los resultados obtenidos, así como -- pedir sumultáneamente referencias en los últimos trabajos. Aquí se presenta un problema, cuando estas personas aún se encuentran trabajando podrían ser afectadas en su trabajo en el caso de ser investigados, a este respecto la agencia procedió con mucha cautela pidiendo las referencias necesarias como si estas fueran para una solicitud de crédito, aclarando al informante que era totalmente confidencial -- sus declaraciones, el resultado fué realmente satisfactorio, pues se pudo comprobar en primer término que los datos que los candidatos asentaron en sus solicitudes eran -- reales y gozaban de buena reputación como en empleados en las respectivas empresas donde laboraban.

Una vez cumplido el requisito de la entrevista formal realizada en un privado muy confortable, pues cuenta con todos los medios necesarios básicos para realizar -- la entrevista y además el entrevistador fué una persona -- profesional y muy capacitada. El paso siguiente fué elaborar un reporte de los resultados obtenidos, ésto es, las -- observaciones particulares del entrevistador con respecto al candidato, los resultados de las pruebas y una gráfica de las mismas señalando el puntaje obtenido.

Según observaciones del entrevistador el candidato que obtuvo las más altas calificaciones encajaba bastante con los requisitos del puesto y comentó que el consideraba muy probable que esta sería la persona contratada por la empresa. Sin embargo, faltaba aún la entrevista con el empresario, al cual naturalmente le corresponde la decisión final.

Posteriormente, se procedió a enviar a los candidatos a la empresa para que fueran entrevistados. Las entrevistas se efectuaron en las siguientes condiciones:

Como la empresa no contaba con privado, para la persona que realizará las entrevistas, éstas se efectuaron en un taller donde se encontraba maquinaria trabajando; esto pudo ser constatado por una persona de la agencia de colocaciones. Además la persona encargada de entrevistar a los candidatos disponía de muy poco tiempo libre dando como resultado que las entrevistas se realizaran en una semana y media.

Al finalizar las entrevistas fué contratado el candidato que a consideración de la gerencia fué el mejor. A continuación se incluye el reporte de resultados que acompaño al candidato en la entrevista y pasó a consideración de la gerencia.

#### REPORTE DE RESULTADOS.

Nombre: Edgar Ponce Olayo.  
Edad: 23 años.  
Estado civil: Soltero.  
Puesto: Jefe de compras.

El historial de empleos del Señor Ponce se inicia en Electro Maquilas, S.A., donde prestó sus servicios por espacio de tres años aproximadamente, desempeñando diversos puestos entre ellos el de compras.

Posteriormente se inició como accionista en Manufacturera de Troqueles, donde también desempeño el puesto de compras durante un año, el cual permanecio en esta sociedad.

La causa de su separación de ésta, se debió --- esencialmente a malos manejos de los principales accionistas.

Posteriormente ingreso a Femex, S.A., en junio de 1973 como jefe de compras, puesto el cual vino desarrollando hasta julio de 1974, cuando hubo un cambio de Administración, en el departamento de producción, el cual hizo sentirse a disgusto y renunció a este.

Su último trabajo lo desempeño en Lunesa de México, S.A., donde también desempeño el puesto de jefe de compras, por el espacio de tiempo que comprende de agosto de 1974, al 4 de agosto de 1975.

La causa de su separación obedece a la situación económica de la empresa, ya que nos comenta que en ocasiones su salario se le pagaba quince días después de la fecha estipulada.

Los estudios realizados por nuestro candidato --- comprende tres años en la Academia México. Nos comenta que es de su interés el estudiar en el futuro, la carrera de Ingeniería Industrial.

Es miembro de una familia integrada por su madre y cinco hermanos, de los cuales tres son solteros y dos --- casados, todos trabajan.

En lo que se refiere a los factores de personalidad los resultados de las pruebas aplicadas nos indican:

"Que esta persona puede ser colocada en una posición donde se requiera gran confiabilidad, lealtad, estabilidad, habilidad para recibir tenciones emocionales y firmeza. es muy responsable y libre de nerviosismo. Otra --- de las pruebas nos indica que es altamente extrovertido, --- pero necesita de contacto con el público como parte de sus

labores aunque no sea contacto permanente. Esta persona -- puede trabajar en un empleo interior de escritorio, pero -- preferiblemente debe ubicársele en un departamento donde -- reciba por lo menos algunos contactos de descarga con grupos de otros empleados o personas durante sus labores"

También se le aplicaron las pruebas de:

- NUMEROS
- PERCEPCION
- C.P.F.
- TERMINOS COMERCIALES
- N.P.F.
- RAZONAMIENTO

Consideró al Señor Ponce como una persona viable a ocupar la vacante dada su experiencia y capacidad.

Entre sus distracciones favoritas en lo que a -- deportes se refiere, le gusta el frontenis, el boliche y -- el beisbol. Su lectura favorita la enfoca hacia libros de cultura general y los Best sellers.

Este reporte es confidencial, sólo deberá de --- leerlo la persona interesada, el terminar favor de engrapar- lo.

JEFE DE COMPRAS

EDGAR PONCE OLAYO

|                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| NUMEROS              | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| PERCEPCION           | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| C.P.F.               | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| TERMINOS COMERCIALES | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| N.P.F.               | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| RAZONAMIENTO         | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
|                      |   |   |   | V | A |   |   | Z |   |

- V.- Calificación mínima requerida por el puesto.
- A.- Calificación máxima requerida por el puesto.
- R.- Calificación obtenida por el candidato.

Se mantuvo contacto con la empresa un mes posterior a la contratación y se pudo observar que los resultados que se esperaban de este candidato en el trabajo había sido realizado con bastante celeridad y limpieza.

#### CONCLUSIONES DEL CASO.

Las conclusiones que se presentan dentro del ---orden que va siguiendo el caso, y los errores que van resultando conforme al transcurso de los hechos, da lugar al análisis de ciertos problemas resultantes.

El primero de ellos fué el que se suscito debido al ambiente que reinaba en la entrevista que sostuvieron los candidatos con la persona encomendada por el gerente de la empresa. La entrevista se realizó en un lugar inadecuado para el propósito, dando como resultado que los candidatos enviados se llevasen una mala impresión de la compañía.

El segundo aspecto negativo sobresaliente fué -- que hubiera un lapso prolongado de tiempo para una segunda entrevista: punto también desfavorable para la empresa.

Por último es de considerarse que la contratación deberá hacerse en un periodo corto de tiempo, suficiente para tomar la decisión final, de esta manera no se hace esperar a las personas interesadas; porque ocurre con mucha frecuencia, como en este caso, que se da margen a -- los solicitantes a pensar que van a ser contratados o en -



su defecto, que sólo se les está haciendo perder el tiempo y dándoles vagas esperanzas.

Para concluir, se debe citar que el Señor Ponce es una persona que ofrece sus conocimientos y experiencia a la empresa y sí ésta no tiene los medios adecuados para medir estos ofrecimientos no se dará cuenta de la forma en que puede beneficiarse con ellos.

SEGUNDO CASO.

El caso que se toma ahora versa sobre una vacante que fué tomada por vía telefonica; por este medio se tomaron los datos y características pedidas para llenar el --- puesto vacante, a lo que inmediatamente se le dió el cauce correspondiente.

La vacante a que se hace referencia fué la de -- auxiliar en el departamento de Crédito y Cobranzas y las -- características requeridas fueron:

- Edad: 18 a 25 años.
- Sexo: Femenino.
- Experiencia en el puesto.
- Habilidad verbal.
- Estudios de comercio o equivalentes.

En este caso se procedió de manera similar al anterior, esto es: se buscó en el archivo de la agencia a los posibles ocupantes del puesto y además se hizo publicar un desplegado en el periodico con las características pedidas.

El resultado que se obruvo arrojó buenos frutos -- pues se consiguieron candidatos bien calificados, y se procedio a enviar varios a la empresa solicitante. La persona que obtuvo el puesto es de quien a continuación se expone -- su reporte de resultados.

REPORTE DE RESULTADOS.

Nombre: Ana María Nava Pierro.  
 Edad: 26 años.  
 Estado Civil: Soltera.  
 Puesto: Auxiliar de Crédito y Cobranzas.

La señorita Nava cuenta entre sus experiencias de

trabajo el haber sido empleada de una empresa automotriz durante un periodo de un año y seis meses en el puesto de Crédito y Cobranzas en el cual se inicio como auxiliar, y a la fecha de su egreso fungía como jefa de dicho departamento. Las causas de su separación se deben al deseo de progresar económicamente, y a la oferta de trabajo que le presentó otra empresa del mismo ramo automotriz, en esta se inició como jefa del departamento de Crédito y Cobranzas por un tiempo de un año aproximadamente. Las causas de su separación de la mencionada empresa se atribuyen al cambio de lugar de residencia originado a partir de una enfermedad de su señora madre.

La señorita Nava efectuó sus estudios primarios, secundarios y comerciales habiendo obtenido el título de secretaria ejecutiva. Su interés por el estudio no ha decaído y pretende, si el horario de trabajo se lo permite, ampliar sus conocimientos de la lengua inglesa.

En la actualidad vive en una casa de huéspedes debido a que su familia se quedó a radicar en el estado de Veracruz.

Pertenece a un nivel socioeconómico medio y sus aspiraciones en cuanto al sueldo ascienden a lo \$3,500.00 de los cuales destinaría una parte a cuotas de estudio y el resto a su propia manutención.

Su comportamiento denota seguridad, su plática es clara y ordenada, le agrada el trato con la gente, --- tiene facilidad para establecer relaciones interpersonales, mantiene una línea definida en lo que se refiere a --- sus principios morales, lo cual es índice de que esta -- persona ha llegado a su madurez. Su mayor aspiración en --- la vida, es poder realizarse así misma tanto en el plano

laboral como en su condición de mujer. Su carácter es alegre y tiende hacia la extroversión.

Nos comenta que su estado de salud se encuentra en perfectas condiciones, y la única intervención quirúrgica sufrida fué la extracción de la apéndice de la cual se encuentra perfectamente establecida.

En cuanto a sus actividades distintas al empleo, en lo que a deportes se refiere práctica la gimnasia dentro del hogar. Las actividades acostumbradas para lograr su desarrollo cultural es la lectura de libros clásicos y autores contemporáneos, además de revistas femeninas y de publicación periódica, nos comenta que una fuente de información es sostener conversaciones con toda aquella gente de diferente nivel cultural.

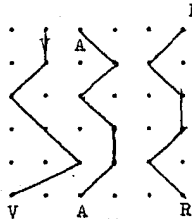
Le fueron aplicadas las pruebas de empleo para secretaria y las de crédito y cobranzas en las cuales obtuvo puntajes altos, de las cuales deducimos que se trata de una persona que puede desarrollar las funciones de dicho puesto con un mínimo de estrenamiento.

Este reporte es confidencial, sólo deberá de leerlo la persona interesada al terminar, favor de engraparlo.

AUXILIAR DE CREDITO Y COBRANZAS

ANA MARIA NAVA FIERRO.

|                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| NUMEROS:             | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| PERCEPCION           | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| C.P.F.               | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| TERMINOS COMERCIALES | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| N.P.F.               | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| RAZONAMIENTO         | . | . | . | . | . | . | . | . | . |



V.- Calificación mínima requerida por el puesto.

A.- Calificación máxima requerida por el puesto.

R.- Calificación obtenida por el candidato.

A continuación se relata lo que sucedió después de que la Señorita Nava fué contratada por la empresa, ya se conoce el procedimiento que se siguió para la selección, además del reporte de resultados, logrando graficar la personalidad de la persona que ocupa el caso.

La Señorita Nava, en el mes de marzo, fue enviada a la empresa que hizo la requisición para ocupar el puesto de auxiliar de Crédito y Cobranza, que por su experiencia - práctica, carácter dominante, además de su facilidad para - tomar decisiones; hizo que fuera contratada para un periodo de prueba de 28 días.

Las dificultades que arrollaron a la empresa a -- despedir a la persona mencionada se iniciaron el segundo -- día de labores.

El jefe inmediato, a quien ahora nos vamos a referir como el contador de la compañía, pretendió que la señorita checara su tarjeta en el reloj marcador de entradas y salidas sin que se le haya informado de este requerimiento, y sin estar aún elaborada su tarjeta de registro, resultando que debería checar la tarjeta un tiempo considerable después de la hora de entrada. El resultado que obtuvo la pretensión del contador fue la negativa de la Señorita Nava con el argumento de haber habido una ausencia total de comunicación previa y que de obedecer en ese momento la tarjeta quedaría con un retraso en la hora de su llegada, lo cual sería una marca negativa en su historial dentro de la empresa.

Este detalle inicial predispuerto al contador en contra de esta persona. El psicólogo de la agencia consideró este acto en forma positiva y no como un acto de rebeldía.

Posteriormente, tres o cuatro días de haberse -- suscitado el hecho anterior, sucedio lo siguiente:

Por la mañana la Señorita Nava se presentó puntualmente a su trabajo, y el pretender iniciar sus labores, lleo el contador ordenándola en una forma autoritaria y - despótica que permaneciera en su escritorio sentada y sin trabajar hasta que se presentara el gerente general y dueño de la empresa. La señorita sabedora de la predisposición del contador hacia su persona alegó que lo haría hasta -- que el propio gerente general se lo ordenara o le fuese -- transmitida la orden por medio de un memorándum firmado -- por la misma persona.

En los subsiguientes días siguieron otros altercados al grado de ocasionar un disgusto grave entre el -- dueño y el contador, ésto debido a que la Señorita Nava -- contaba con la simpatía del gerente general y dueño de la compañía.

Finalmente, el contador llegó al grado de amenazar con presentar su renuncia si la señorita no era despedida. El gerente general para evitar problemas mayores ópto por la segunda alternativa, despidiendo a la Señorita - Nava.

#### CONCLUSIONES DEL CASO.

Sobresalen en este caso aspectos importantes que analizar. En primer lugar, y como situación general que -- más influyó en el desarrollo negativo del caso, se encuen-

tra la falta de comunicación con los nuevos empleados acerca de las reglas generales de la empresa; prueba de ello es la situación que se presentó con la Señorita Nava que no -- conocía que hubiera una tarjeta de registros de entradas y salidas.

Otro aspecto es el choque que se presenta cuando dos personas de carácter fuerte se encuentran en una situación en conflicto.

Por otro lado la inclinación del dueño en favor de la empleada haciendo que el contador se sintiera un tanto menospreciado en su autoridad.

El carácter de la empleada no encajaba en el --- puesto, ésto hasta cierto punto, pues ella debió subordinarse a las ordenes del contador, como jefe inmediato, o -- hacer ver sus razones en una forma más acuéñime.

### CONCLUSIONES.

Entre la gran variedad de instrumentos y mecanismos a los que puede acudir un empresario para satisfacer -- sus requerimientos de recursos humanos, se encuentran las -- agencias de colocación; por que estas buscan la forma de -- prestar sus servicios a través de una fuente de reclutamiento que suministre a la empresa los candidatos que reúnan los requisitos y características establecidas, mismos que serian detectados mediante el curriculum vitae, solicitud de empleo y una entrevista inicial. También por contar con un medio de selección de personal en donde intervienen la solicitud de las empresas, además de efectuar los pasos anteriores y llevar a cabo las fases de la selección de -- personal siguientes:

- Entrevista.
- Exámenes psicotécnicos.
- Exámenes de conocimientos.
- Examen médico.
- Estudio socioeconómico.

Los aciertos que se dieron por parte de la agencia de colocaciones en el proceso de selección del jefe de compras, radica principalmente en tener la persona calificada para efectuar el procedimiento correcto, ya que se -- consiguio obtener el candidato idóneo para el puesto a -- ocupar en la entrevista formal donde se verifican los resultados obtenidos por los tres candidatos que obtuvieron las calificaciones más altas en los tests.

En cambio, la empresa metalúrgica no desarrollo un procedimiento favorable para los tres aspirantes, debi-



do a que no contaba con un entrevistador capacitado para la entrevista. La persona que la realizo no disponía de tiempo libre y el lugar donde se realizo era un taller donde se encontraban máquinas. Esto ocasiono que la entrevista fuera una semana y media más tarde y después la contratación.

Pero el éxito de la selección del jefe de compras se debio a que la empresa metalúrgica informo a la agencia de la vacante existente a través de vía telefónica y exigió que mandara un representante de la agencia, prefiriendo que fuera el encargado de realizar el proceso de selección, por que de esta manera se reuniria la información correstamente y más real, además que se daría cuenta del ambiente de trabajo que se encontraba en el área de compras.

El candidato idóneo seleccionado por la agencia de colocaciones fué el que obtuvo la puntuación más alta en las pruebas psicológicas, siendo el mismo que escogio la empresa metalúrgica a través de la persona que realizo la entrevista y la gerencia.

En lo que respecta al proceso de selección del auxiliar de crédito y cobranzas se cometieron errores tanto en la agencia de colocaciones como en la empresa donde existia la vacante.

La agencia de colocaciones no se cercioro que los requisitos del cargo del auxiliar de crédito y cobranzas fueran completos, debido a que fueron dados por vía telefónica, ocasionando que se ignorara el ambiente del área de crédito y cobranzas y la forma de ser del jefe inmediato (contador), ya que tenía un carácter fuerte. De esta manera se realizo el proceso de selección, llegando a

a escoger al candidato que mayor calificación obtuvo en -- las pruebas de secretaria y crédito y cobranza, además de la experiencia y habilidad que tenía para desempeñar sus -- labores como auxiliar de crédito y cobranzas.

Otro detalle, es que la agencia de colocaciones manda a varios candidatos y no aún grupo reducido que facilitara la elección por parte de la empresa.

Por su parte la empresa no tenía una comunicación entre los departamentos que la formaban, lo que ocasiono el primer conflicto entre la señorita Nava y su jefe inmediato por no informarle oportunamente de los objetivos, políticas y procedimientos del control de asistencia que se lleva a cabo. También no se contaba con la elaboración de la tarjeta de registros de entradas y salidas de -- la Señorita Nava. Esto da a conocer que no existía una comunicación entre el área de crédito y cobranzas y el área administrativa.

La empresa no se dio cuenta del carácter de la -- Señorita Nava, por haber influido su facilidad en establecer una plática ordenada y clara.

Por otra parte, tanto el contador como la Señori- ta Nava tenían un carácter fuerte lo que ocasiono constantes hechos desagradables entre ellos. Otro factor que influyo fue que la Señorita Nava hacía lo que ordenaba el -- gerente general y no lo que le decía su jefe inmediato -- (el contador), debido a la simpatía que había del gerente hacia la Señorita Nava.

En otra situación, el contador se sentía a dis- gusto por el ambiente que reinaba entre la Señorita Nava -- y él. Esto lo llevo a amenazar al gerente general en pre- sentar su renuncia, si la Señorita Nava no era despedida. El gerente general por su parte no tuvo más remedio que --

tomar la decisión de despedir a la Señorita Nava.

Algunas de las empresas que adquieren los servicios de las agencias de colocación como una fuente de reclutamiento, son aquellas que tienen una área definitiva de reclutamiento y selección y solo utilizan a las agencias de colocación como fuente de suministros de candidatos. Sin embargo, las empresas que no cuentan con una área de reclutamiento y selección o que la cantidad de personal no justifique esa área, solicitan los servicios de las -- agencias de colocación como un medio de selección. En este caso los candidatos suministrados por las agencias de colocación tendrían exclusivamente una entrevista con el jefe de personal y responsable del área a la cual pertenece la vacante a cubrir, quienes serían los que dieran su visto bueno al candidato.

Por otra parte diremos que existen otras empresas que contratan los servicios de las agencias de colocación para evitar problemas y ahorrarse trabajo y tiempo, -- que tendrían que emplear al tener que seleccionar entre el número mucho mayor de candidatos con diferentes características cada uno, o por que también seda el caso que las empresas no cuentan con las técnicas de selección necesarias.

Las empresas que adquieren los servicios de las agencias de colocación, por su parte deberan cerciorarse -- de que sean responsables y cuenten con el personal capacitado para llevar a cabo el proceso de selección de la mejor manera posible.

Por lo que las agencias de colocación tienen la ventaja de contar con un acceso a grandes fondos comunes -- del mercado de trabajo, ayudan a ocupar rápidamente un cargo, mandan muchos solicitantes y abarcan una gran variedad

de tipos de empleos, pero tienen la desventaja de que pueden resultar demasiado caras, mandar aspirantes mal calificados y oponerse a las razones de un rechazo.

BIBLIOGRAFIA.

- Munch Galindo, Lourdes; García Martínez. "Fundamentos de administración". Editorial Trillas. México, 1982.
- Thierauf, Robert J; Klekamp, Robert C; Geecling, Daniel W. "Principios y aplicaciones de administración". Editorial - Limusa, S.A. México, 1983.
- Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril. "Elementos de administración". Editorial McGraw-Hill. México, 1983.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de empresas". Editorial Limusa, S.A. Tomo I, II. México, 1983.
- Rios Szalay, Adalberto; Paniagua Aduna, Andrés. "Orígenes y perspectivas de la administración". Editorial Trillas -- México, 1983.
- Stephen P, Shoa Ph D. "Estadística para economistas y administradores de empresas". Editorial Herrero Hermanos, S.A. - México, 1983.
- Thierauf, Robert J.; Grosse Richard A. "Toma de decisiones por medio de la investigación de operaciones". Editorial - Limusa, S.A. México, 1984.
- Guzmán Valdivia, Isaac. "La sociología de la empresa". Editorial Jus. México, 1985.
- Flippo, Edwin. "Principios de administración de personal". Editorial McGraw-Hill. México, 1982.

Werther, William; Keith, Davis. "Dirección de personal y - recursos humanos". Editorial McGraw-hill. México, 1985.

Sikula, Andrew F. "Administración de recursos humanos". -- Editorial Limusa, S.A. México, 1982.

Arias Galicia, Fernando. "Administración de recursos humanos". Editorial Trillas. México, 1984.

Blanco Cohen, G. "Como seleccionar nuestro personal". Editorial Limusa, S.A. México, 1982.

Strauss, George; Sayles, Leonard R; Cardenas Wannett, Jorge. "Personal, problemas humanos de la administración". Editorial Prentice-hall Hispanoamericana. México, 1987.

Chruden, Herbert J.; Sherman, Jr., Arthur W. "Administración de personal". Editorial C.E.C.S.A. México, 1982.

Ortueta, Ramón de Lucas. "Técnicas de dirección de personal". Editorial Limusa, S.A. México, 1974.

Riesgo Ménguez, Luis. "Selección de personal". Editorial Paraninfo, S.A. Madrid, 1983.

Arthur, Diane. "Selección efectiva de personal". Editorial Norma. México, 1987.

Hawk, Roger A. "Reclutamiento y selección de personal". Editorial Técnica, S.A. México, 1982.

Dunnette, Marvin A. "Selección y administración". Editorial C.E.C.S.A. México, 1979.

Siegel, Laurence. "Psicología Industrial". Editorial G.E.C. S.A. México, 1976.

Blum, Milton I. "Psicología Industrial". Editorial Trillas. México, 1985.

Schultz, Duane P. "Psicología Industrial". Editorial interamericana. México, 1985.

Rivera Soler, Ricardo. "Estructura y elaboración de pruebas para la selección de personal". Editorial Limusa, S.A. México, 1968.