

318302

2  
24



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

INCORPORADA A LA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION DE PERSONAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

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

**MARTHA ELIZABETH ESTRELLA CAIRE MARINEZ**

**MEXICO, D. F.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**1987**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

INTRODUCCION.	1
CAPITULO I. ADMINISTRACION.	
1.1 Definición.	3
1.2 Importancia y necesidad de la administración.	6
1.3 Ciencia, técnica o arte.	7
1.4 Ciencias auxiliares de la administración.	10
1.5 Evolución histórica de la administración.	13
1.6 Funciones administrativas.	30
CAPITULO II. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	
2.1 Definición.	33
2.2 Objetivos del departamento de personal.	36
2.3 Evolución histórica de la administración de personal.	37
2.4 Funciones de la administración de personal.	41
2.5 Estructura.	44
CAPITULO III. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.	
3.1 Planeación de recursos humanos.	45
3.2 Definición.	47
3.3 Objetivos.	48
3.4 Fuentes internas de reclutamiento.	48
3.4.1 Transferencias.	49
3.4.2 Promociones o ascensos.	53
3.4.3 Empleados que se van.	57
3.4.4 Recomendaciones de los empleados.	58



4.3.7 Exámen médico.	128
4.3.8 Elaboración del Reporte.	128
4.3.9 Decisión de contratar.	132
 <b>CAPITULO V. PRACTICA DE CAMPO.</b>	
a) Planteamiento del problema.	134
b) Hipótesis.	136
c) Desarrollo de la investigación.	138
d) Resultado de la investigación.	144
SUGERENCIAS.	148
 <u>Sistema propuesto de reclutamiento y selección de personal.</u>	
Introducción.	151
 <b>A. RECLUTAMIENTO.</b>	
1. Marco teórico general.	153
a) Concepto.	153
b) Objetivos.	153
c) Fuentes de reclutamiento.	154
2. Políticas de reclutamiento.	157
 <b>B. SELECCION.</b>	
1. Marco teórico general.	158
a) Concepto.	159
b) Objetivos.	159
c) Procedimiento.	160
2. Políticas.	162
 <b>C. FORMATOS.</b>	
a) Solicitud de empleo.	164
b) Cédula de identificación de puestos.	165

c) Control de reclutamiento, selección y contratación.	165
d) Investigación laboral.	165
e) Encuesta socioeconómica.	165
D. INTEGRACION DEL EXPEDIENTE.	
a) Requisitos de la contratación.	166
b) Revisión y análisis de la documentación.	167
c) Ordenamiento e integración.	167
E. CONTRATACION.	
1. Marco teórico general.	169
2. Políticas de contratación.	170
3. Formatos.	173
F. ANEXOS.	
1. Solicitud de empleo.	174
2. Cédula de identificación de puestos	176
3. Control de reclutamiento, selección y contratación de personal.	178
4. Referencias de trabajo.	180
5. Encuesta socioeconómica.	181
6. Contrato individual de trabajo por 28 días.	186
7. Contrato individual de trabajo por tiempo indef.	189
8. Contrato individual de trabajo por tiempo determ.	192
CONCLUSIONES	195
BIBLIOGRAFIA	201

### INTRODUCCION

El objetivo de este seminario es proporcionar un panorama -- general sobre la importancia, necesidad y restricciones de -- un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

Este proceso, en su expresión más simple, es característica-inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es el escoger, al hombre más apto para una actividad específica.

El reclutamiento se considera como un proceso en sentido positivo, ya que busca inducir al mayor número posible de candidatos a llenar una solicitud. Y la selección se considera como un proceso negativo, ya que entre todos esos posibles -- candidatos se va a seleccionar al más apto para el puesto -- vacante.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organisaciones lucrativas la selección de personal se hacía por -- parte del supervisor basándose solamente en observaciones y -- datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva.

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 la primera guerra mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a -- tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones -- ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas. Acrecentando -- las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candi datos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes; así como su aptitud para el trabajo; utili gando para ello una serie de técnicas como, la entrevista, -- las pruebas psicológicas, exámenes médicos y otros medios.

El reclutamiento y la selección de personal no es una nove dad; constituye una de las áreas que en términos generales -- es uno de los temas más divulgados; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas -- más mal comprendidos.

## CAPITULO I: ADMINISTRACION

### 1.1 Definición.

La definición etimológica se refiere a la explicación del origen de la palabra, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman.

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minu", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación, "minister" expresa precisamente subordinación u obediencia, el que realiza una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son pues los elementos principales obtenidos".1

A continuación, se mencionarán algunas definiciones de administración, emitidas por distintos autores, con el fin de visualizar mejor el concepto:

De acuerdo con George Terry:

"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de seres humanos y otros recursos. La administración es una actividad que convierte los recursos

1. Reyes Ponce, Agustín. "Administración de empresas". Editorial Limusa. México. 1980. pág. 15 y 16.

humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y - - -  
efectivos". 2

Para Stephen P. Robbins:

"La administración se refiere al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador. Estas se clasifican en planeación, organi  
gación, liderazgo y control". 3

De acuerdo con Lourdes Münch y José García:

"Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible." 4

En las anteriores definiciones se puede observar que todos --  
los autores concuerdan, de una u otra manera, en que el con  
cepto de administración está integrado por los siguientes ele  
mentos:

1. **OBJETIVO.** Es decir, que la administración siempre está --  
enfocada a lograr fines o resultados.
2. **EFICIENCIA.** La administración no solo busca obtener resul-  
tados, sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de --  
todos los recursos.
2. **Ferry, George.** "Principios de Administración". C.E.C.S.A.  
México. 1986. pag. 22
3. **Robbins, Stephen.** "Administración"; Teoría y práctica. - -  
Prentice; Hall Hispanoamericana. México. 1987. pág. 5

3. GRUPO SOCIAL. Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.
4. COLABORACION DEL ESFUERZO AJENO. La administración aparece precisamente cuando es necesario lograr ciertos resultados a través de la colaboración de otras personas.
5. COORDINACION DE RECURSOS. Para administrar se requiere -- combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro común.

De lo anterior se puede emitir la siguiente definición:

La administración es el proceso que permite el logro de los objetivos de un grupo social, mediante el aprovechamiento -- óptimo de los recursos; la combinación, sistematización y -- análisis de estos, así como por medio de la colaboración de -- otras personas, buscando alcanzar el máximo de eficacia y -- eficiencia dentro de un organismo determinado.

Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador y se clasifican en; planeación, organización, liderazgo y control.

La eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y -- resultados. Si obtienes más producto de un esfuerzo determinado, habrás incrementado la eficiencia. Así mismo, si puedes -- obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrás incrementado la eficiencia. Los administradores trabajan con insu

4. Munch, Lourdes; García, José. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas. México. 1982. pág. 15

nos que son escasos(dinero, gente, equipo), por tanto, se --- preocupa por minimizar los costos de los recursos.

Cuando los administradores alcanzan las metas de sus organizaciones, decimos que son eficaces. La eficiencia se refiere a los medios y la eficacia a los resultados. Ambas se interrelacionan. La administración no sólo se ocupa de lograr que se realicen las actividades(eficacia), sino también de que se hagan con la mayor eficiencia posible.

### 1.2 Importancia y necesidad de la administración.

México, prototipo de país en vías de desarrollo, en pleno proceso de industrialización y con grandes riquezas potenciales; tiene la urgente necesidad de contar con técnicas idóneas -- para coordinar los recursos de los diversos sectores productivos.

Esto se puede lograr en gran parte, mediante la aplicación de la administración. Para nadie es desconocida la gran importancia de esta disciplina que capacita al profesional de cualquier área, para tomar decisiones más racionales, optimizar la utilización de los recursos y lograr con mayor eficiencia los objetivos de cualquier tipo de organización.

Es innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre.

Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

1. La aplicación de la administración en todo tipo de organizaciones; demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier entidad social, aunque lógicamente sea más necesaria en los grupos más complejos.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios 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, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

En conclusión, la administración nos permite lograr un adecuado funcionamiento de cualquier entidad social, así como una alta productividad y eficiencia en la misma; estableciendo principios, métodos y procedimientos para obtener la máxima rapidez y efectividad dentro de la organización, contribuyendo al bienestar de la comunidad.

### 1.3 Ciencia, técnica o arte.

Muchas divergencias ha originado la determinación del carácter que desempeña la administración dentro del conocimiento -

humano. Es decir, si esta debe ser considerada ciencia, --  
técnica o arte.

La administración es una ciencia en su método de estudio, en el análisis sistemático de conocimientos, en la interpretación y formulación de principios. Una ciencia es investigación y observación, seguidas de tabulación, clasificación y correlación. Consiste en hechos que pueden aislarse y que tienen -- una uniformidad relativa. Se puede concluir que estas condiciones no existen en la administración. Sus fenómenos no -- pueden aislarse y la experimentación o verificación de las -- deducciones y de la observación de los hechos es imposible, -- pues la sociedad no se presta a la experimentación científica, sino que continúa su curso evolutivo, sin prestar atención -- a los eruditos que proponen los principios a los cuales se -- amolda.

La administración es un "ARTE" en su aplicación, porque para manejar los instrumentos teóricos dados por la observación, -- la investigación y la experimentación científica, y aplicar-- los a casos específicos, el administrador, como el médico y -- el ingeniero, requiere una buena dosis de creatividad, es -- decir, de imaginación, habilidad, poder de síntesis y sentido práctico. Sin tales cualidades, ninguna conclusión o principio científico podría servir para ser aplicado a situaciones concretas. El arte es una facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño.

La técnica es un conjunto de procedimientos de que se sirve -

una ciencia o un arte. La técnica consta de creación e - - - invención de procedimientos, mejora de los ya existentes, - - búsqueda de recursos y organización de todos ellos al objeto de conseguir la realización del fin perseguido. Promueve el avance de la ciencia al buscar con fines prácticos soluciones que son luego trasladables al campo teórico, aunque sin embargo también la teoría pura da lugar a la técnica, al encontrar soluciones aplicables a la vida práctica. La técnica actual - se funda primordialmente en la máquina, a diferencia de las técnicas primitivas del artesano basadas en su habilidad - - - manual.

De acuerdo con lo anteriormente expresado, podemos deducir - - que la administración es una ciencia en su método. Esto se - refiere a la manera prescrita para el desempeño de una tarea - dada con consideración adecuada al objetivo. Un método trata con una tarea que comprende un paso en un procedimiento y - - especifica cómo se va a ejecutar este paso.

La técnica va a ser el conjunto de procedimientos que utiliza una ciencia o un arte. Esta consta de la creación e inven- - ción de procedimientos para conseguir la realización de un - - fin perseguido.

En consecuencia, el administrador requiere aplicar una buena - dosis de creatividad, es decir, imaginación, habilidad y sen- tido práctico que son indispensables en la administración, ya que cuenta con una serie de técnicas para solucionar distin- -

tos tipos de problemas en la organización y debe saber qué -- técnica aplicar ante determinado caso.

Por lo tanto, considero que estos tres conceptos de; ciencia, técnica y arte son indispensables para una correcta y adecuada administración.

#### 1.4 Ciencias auxiliares de la administración.

La administración se fundamenta y relaciona con diversas -- ciencias y técnicas:

##### 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, relaciona y utiliza conocimientos de ciencias sociales, tales como:

a) SOCIOLOGIA. Ciencia que estudia el fenómeno social, la -- sociedad y la dinámica de sus estructuras.

Muchos de los principios administrativos fueron tomados de la sociología y de la sociología industrial.

b) PSICOLOGIA. Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones. La psicología industrial tiene por 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 de personal, --

pruebas psicométricas, recursos humanos, incentivos, - entrevistas de orientación, etc.

- c) **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 la -- administración deben respetar el marco legal en que se desarrollen.

El administrador debe conocer los ordenamientos vigentes en las áreas de; derecho civil, mercantil, fiscal y laboral, a fin de poder manejar adecuadamente la - - empresa.

- d) **ECONOMIA.** Ciencia que estudia las leyes y relaciones - que tienen los hombres en la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios.
- e) **ANTROPOLOGIA.** Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en sociedad. La -- antropología proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano. Los intereses de grupo; - - religiosos, étnicos, etc., 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 las organizaciones.

### Ciencias exactas

Las ciencias exactas son aquellas que sólo admiten hechos -- rigurosamente demostrables:

- a) **MATEMATICAS.** No existe una definición de esta ciencia, -- aunque es indiscutible que ha permitido grandes avances en la administración, principalmente en las etapas de planeación y control. Sus aportaciones más importantes se -- encuentran en el área de matemáticas aplicadas, específicamente en; investigación de operaciones, estadística, etc.

### Disciplinas técnicas

Comprenden un cuerpo o conjunto de conocimientos que aún no -- se han conformado como ciencia, pero que utilizan y aplican -- fundamentos científicos. Su carácter es más bien práctico, -- que teórico.

- a) **INGENIERIA INDUSTRIAL.** Es el conjunto de conocimientos -- cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva.

La administración y la ingeniería industrial están íntimamente relacionadas y se han hecho valiosas aportaciones -- entre sí. Como se estudiará más adelante, ambas disciplinas nacieron juntas. La diferencia entre ellas radica en -- que la ingeniería industrial se enfoca al área de producción en las empresas industriales primordialmente, y la -- administración es aplicable a cualquier tipo de empresa.

- b) **CONTABILIDAD.** Se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma. La contabilidad es un auxiliar en la toma de decisiones, una técnica de control, y no debe confundirse con la administración.
- c) **CIBERNETICA.** Esta ciencia, de reciente origen, es definida como la ciencia de la información y del control. Tiene gran aplicación en los procesos productivos y, consecuentemente, en el campo de la administración, donde aporta conocimientos sobre todo en lo que se refiere a sistemas de computación e información.

### 1.5 Evolución histórica de la administración.

El estudio de los diferentes autores y escuelas de la teoría administrativa es indispensable para la comprensión e implementación de los fundamentos, principios y técnicas de la administración, sólo es posible mediante el conocimiento de los distintos enfoques, tendencias y aplicaciones que ha sufrido esta desde su aparición como disciplina. Son estos conocimientos el único camino para lograr la visión integral que todo administrador requiere.

Las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Es obvio que en un campo de estudio tan nuevo y dinámico como este, --

existan múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación. De trascendental importancia resulta el estudio de estas escuelas, ya que constituyen una excelente herramienta para aclarar el concepto y aplicación del proceso administrativo.

### Historia de los principios y prácticas de administración.

Las primeras aportaciones al pensamiento sobre administración se remontan a los antiguos egipcios, extendiéndose hasta el año 1300 a.c. Los primeros papiros muestran la importancia de la administración y la organización en la antigüedad. Existen registros comparables de la Antigua China, en las que las parábolas de Confucio contienen sugerencias para la administración pública.

Aunque los documentos de la Grecia antigua no hacen referencia específica a principios y prácticas de administración, su forma de vida indica gran preferencia por el pensamiento administrativo. En la Roma antigua se encontró mayor reconocimiento de la función administrativa. Poseían un grado de eficiencia en organización sorprendente.

Según Koontz y O'Donnell; "La organización formal más eficaz de la historia de la civilización ha sido la Iglesia Católica. Esta y la milicia han desempeñado un importante papel en la elaboración de principios administrativos". 5

Las direcciones divergentes del pensamiento administrativo -

han hecho que este reciba el nombre de; "Salva de la teoría-administrativa" y cronológicamente abarca:

Administración científica.

Administración Funcional (de procesos).

Movimiento de relaciones humanas.

Administración basada en las ciencias conductuales.

Escuela del sistema social.

Enfoque cuantitativo de la administración.

Enfoque de sistemas.

Enfoque por contingencia o eventualidad.

#### ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Es una de las personalidades más importantes en el mundo de la administración; frecuentemente se le llama "el padre de la administración científica". Nació en Germantown, estado de Pennsylvania y pertenecía a la clase media. Taylor abandonó la universidad y se inició como mecánico en un taller; rápidamente convirtió su departamento en uno de los más productivos y, por lo mismo, consiguió ser jefe de mecánicos, después de obtener un título en ingeniería estudiando en una escuela nocturna. Inventó herramientas para corte de acero a alta velocidad y la mayor parte de su vida fue ingeniero consultor. Taylor dedicó sus máximos esfuerzos a estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad.

5. Koontz y O'Donnell. "Curso de administración moderna". Mc Graw Hill. México. 1982. pág. 27

Para motivar al personal, introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial, que consistía en crear dos tipos de tarifas. Ejemplo; si un trabajador obtiene una producción estándar se le paga una primera tarifa, independientemente de su salario normal. Si este mismo trabajador rebasa el estándar se le remunera con la segunda tarifa y ésta es mucho mayor que la primera.

Frederick Taylor realizó la mayor parte de sus trabajos en las compañías acereras de Nivale y Bethlehem de Pennsylvania como ingeniero mecánico, se preocupó por la ineficiencia de los trabajadores. Taylor buscaba una revolución mental entre los empleados y la administración al definir las líneas para el mejoramiento de la eficiencia de la producción.

Sus recomendaciones para la administración científica se pueden resumir así:

- 1.-La gerencia debe usar el método científico en vez del empírico.
- 2.-Se obtiene una organización armoniosa asignando la persona idónea a cada conjunto de operaciones.
- 3.-Se puede lograr la cooperación entre los trabajadores y la gerencia.
- 4.-Se debe lograr la especialización de los trabajadores con el fin de incrementar la eficiencia de la producción.

5.-Se debe realizar un esfuerzo en favor de la prosperidad de la empresa y de los individuos.

Su principal contribución fue demostrar que la administración científica es una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos.

HENRY LAWRENCE GANTT(1861-1919). Originario del Sur de Maryland, Estados Unidos, obtuvo título de ingeniero; -- conoció a Taylor en 1887 en la Midvale Steel Co., y a partir de esa fecha se convirtió en su fiel discípulo y -- colaborador, sin embargo Gantt prestó más atención a -- crear un ambiente que le permitiera obtener más cooperación de sus trabajadores, al fijarles una tarea bien definida. Asimismo, desarrolló métodos de adiestramiento de obreros, para formarlos profesionalmente. Su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar, las cuales, en la actualidad llevan su nombre.

A través de tales gráficas se determinan los tiempos en que deben efectuarse las actividades de un programa mediante barras.

Los estudios hechos por Taylor y Gantt fueron perfeccionados por las contribuciones de Frank Bunker Gilbreth en la

primera década del Siglo XX.

A diferencia de Taylor, los Gilbreth utilizaron poco el estudio con cronómetro, prefiriendo las fotografías y posteriormente, películas.

Iniciaron el estudio de los micromovimientos en 1912 que proporcionó una técnica para registrar y cronometrar una actividad. Así pudo dividir el trabajo en los elementos más fundamentales posibles llamados "therbligs", o sea Gilbreth al revés.

MORRIS COOKE, discípulo de Taylor, amplió las ideas de la administración científica, incluyendo su aplicación a las organizaciones educativas y sector público. Reconoció que los conceptos de eficiencia, tan valiosos para el sector privado, podrían ser para el sector público y educativo.

#### ADMINISTRACION FUNCIONAL( DE PROCESO).

El movimiento administrativo funcional o de procesos se inició también en la 1ª. década del siglo XX en Europa. Considerado al igual que Taylor como uno de los iniciadores de la administración. Henry Fayol(1841-1925), nació en Constantino<sup>g</sup>la y obtuvo el título de ingeniero de minas en Francia. Publicó sus observaciones acerca de los principios generales de administración en 1916.

Identificó las principales actividades(ó áreas funcionales) que, según él, deberían realizarse en cualquier organización.

de la siguiente forma:

- 1.-TECNICAS(producción).
- 2.-COMERCIALES(compras, ventas e intercambios).
- 3.-FINANCIERAS(obtención y empleo óptimo del capital).
- 4.-SEGURIDAD(protección de la propiedad y de las personas).
- 5.-CONTABLES(incluyendo estadísticas).
- 6.-ADMINISTRATIVAS(planeación, organización, mando, coordinación y control).

Fayol dió origen a la escuela del pensamiento administrativo "funcional" o "de proceso", conocida también como la escuela del pensamiento administrativo "tradicional o clásica".

Además, estableció catorce principios de administración que, aun actualmente, fundamentan la aplicación del proceso administrativo:

- 1.-DIVISION DEL TRABAJO.--La especialización aumenta el producto haciendo más eficientes a los trabajadores.
- 2.-AUTORIDAD.--Los administradores deben estar en posibilidad de dar órdenes. La autoridad les da este derecho. Sin embargo, junto con la autoridad está la responsabilidad.
- 3.-DISCIPLINA.--Los empleados necesitan obedecer y respetar las reglas que gobiernan a la organización.
- 4.-UNIDAD DE MANDO.--Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
- 5.-UNIDAD DE DIRECCION.--Cada grupo de actividades organizacio

nales con el mismo objetivo deberá ser dirigido por un administrador utilizando un plan.

- 6.-SUBORDINACION DE LOS INTERESES PARTICULARES AL INTERES GENERAL.--Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deberán preceder a los de la organización en su conjunto.
- 7.-REMUNERACION.--Los trabajadores deben obtener un salario justo por sus servicios.
- 8.-CENTRALIZACION.--Se refiere al grado en que los subordinados están involucrados en la toma de decisiones.
- 9.-CADENA ESCALAR.--La línea de autoridad de alta gerencia a los niveles más bajos representa la cadena escalar. Las comunicaciones deben seguir esta escalera. Sin embargo, seguir esta genera retrasos, pueden permitirse las comunicaciones cruzadas si todas las partes están de acuerdo y se mantiene informados a los superiores.
- 10.-ORDEN.--Las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto en el momento preciso.
- 11.-EQUIDAD.--Los administradores deben ser benevolentes y justos con sus subordinados.
- 12.-ESTABILIDAD DEL PERSONAL.--Un alto cambio de empleados es ineficiente. La administración debe proporcionar una planeación ordenada de personal y asegurar que haya sustitución

tos disponibles para cubrir vacantes.

13.-INICIATIVA.-Los empleados a quienes se permite crear y -  
llevar a cabo planes ejercerán niveles altos de esfuerzo.

14.-UNION DE PERSONAL.-El promover el espíritu de equipo - -  
generará armonía y unidad dentro de la organización.

Fayol se dedicó a estudiar los niveles superiores de la orga  
nización(este criterio contrastaba con el de Taylor, quien -  
estudió los niveles inferiores de la organización). Dedicó -  
su atención a la labor de un gerente; las funciones de plani  
ficación, organización, mando, coordinación y control.

Fayol es considerado como "El padre de la teoría administra  
tiva moderna".

### MOVIMIENTO DE RELACIONES HUMANAS.

Las reacciones negativas de los trabajadores frente al - - - Taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica de los ---- empleados, generaron el desarrollo de la psicología indus---  
trial. Nació así la escuela del comportamiento humano, conocida también como "La escuela de las relaciones humanas, fundada en la década de los años treinta.

Los partidarios de la escuela del comportamiento consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano.

Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, en donde estudió los efec--  
tos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador.

En estas investigaciones se obtuvieron conclusiones, para ese entonces, sorprendentes:

Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el -  
reconocimiento, el ser escuchados por la gerencia, el formar-

parte del grupo de trabajo, etc.

Por otra parte, la productividad no sólo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo.

El tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

La desventaja de esta corriente es el idealismo respecto a -- las relaciones humanas, ya que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona -- resultados pobres.

Entre los temas que más se hacen resaltar están; las relaciones humanas, la motivación, el liderazgo, el entrenamiento y la comunicación.

#### ADMINISTRACION BASADA EN LAS CIENCIAS CONDUCTUALES.

También conocido como "Neo-humano relacionismo", da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa, se inicia en 1940; considera que la administración debe adaptarse a las -- necesidades de los individuos que integran la empresa y que -- este enfoque no puede ser casual sino que debe fundamentarse -- en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y -- necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Sus principales exponentes son; Abraham Maslow, Herzberg, Douglas Mc Gregor.

Douglas Mc Gregor es el principal representante de la administración por objetivos, que, a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección de empresas, -- llega a la conclusión de la importancia que tienen el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y -- sociales) dentro de la organización; interpreta estas necesidades y las correlaciona con las de la empresa a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los -- objetivos concretos de la organización.

La administración por objetivos trata de hacer desaparecer -- los criterios de la administración tradicional cuyo principio básico es considerar que la autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, por lo que la -- estructura de su organización es una jerarquía de relaciones de autoridad.

La administración tradicional a través de sus políticas, programas y estructuras refleja suposiciones como éstas:

1. El ser humano es, por naturaleza indolente, le desagrada el trabajo, y lo evitará siempre que pueda.
2. Por esta tendencia de rechazo hacia el trabajo, las personas tienen que ser dirigidas, controladas y obligadas a -- trabajar, y motivadas para lograr los objetivos de la -- empresa.
3. El hombre prefiere ser dirigido, le disgusta la responsa--

bilidad, y es poco ambicioso.

La administración por objetivos se basa en conceptos más reales sobre la naturaleza humana y presupone que:

1. Las personas no son pasivas por naturaleza, se han vuelto así a raíz de las estructuras de organización existentes - en las empresas.
2. La capacidad de asumir responsabilidades, la iniciativa, - el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir - la conducta hacia las metas de la organización, se encuentran latentes en todo ser humano.  
Es responsabilidad de la administración hacer posible que los trabajadores las desarrollen.
3. La labor esencial de la administración es establecer condiciones tales que el personal pueda alcanzar sus objetivos - dirigiendo sus esfuerzos a las metas de la empresa.

En otras palabras, la administración por objetivos trata de - lograr la autorrealización del elemento humano en su trabajo - proporcionándole independencia, ya que él mismo fijará sus -- metas de trabajo de acuerdo con los objetivos de la empresa.

#### ESCUELA DEL SISTEMA SOCIAL.

Intimamente ligada con la escuela de las relaciones humanas, su enfoque primordial es el reconocimiento de la importancia-

de la organización informal, de los niveles, status y su efecto en el funcionamiento de la organización formal.

Uno de sus postulados básicos es que las decisiones deben -- estar de acuerdo con lo que se denomina equilibrio entre los intereses del grupo, de tal manera que una empresa progresará más si reconoce las demandas sociales de la sociedad en que opera; esta corriente tiene el inconveniente de proponer una concepción sociológica de la administración.

Proporciona importantes aportaciones en el sentido de que -- considera el fenómeno social como un aspecto importante de -- las organizaciones. Sus principales representantes son; ---- Max Weber, Chester Barnard, Edgar Schein, Frank Oliver Sheldon y Chris Argyris, cuyos datos esenciales se proporcionan a -- continuación:

MAX WEBER(1864-1920). Realizó interesantes estudios acerca de la función de las oficinas de gobierno en Alemania, y en general de las interacciones entre los grupos de trabajo que forman la burocracia.

Su propuesta básica fue que la aplicación del principio de -- especialización ocasiona mayor precisión, velocidad y conocimiento en el desarrollo del trabajo.

OLIVER SHELDON(1894-1951). Sheldon se refirió a la organización, la dirección y el control de la administración dentro de la industria, enfocándose muy especialmente al área de ----

producción.

Por otra parte, Oliver Sheldon contribuyó con estudios acerca de los estilos de dirección general y psicología industrial.

CHESTER BARNARD(1886-1961). Aplicó sus profundos conocimientos de psicología y sociología en su gestión como presidente de la New Jersey Bell Telephone Co. Tenía estrecha relación con el grupo de la Escuela de Administración de Harvard que participó en los estudios de Hawthorne.

Explicó el rol de la organización informal, y cómo suple esta los canales de comunicación de la organización formal y ayuda a mantener los sentimientos individuales de autorrespeto e integridad personal.

#### ENFOQUE CUANTITATIVO DE LA ADMINISTRACION.

Aunque el método cuantitativo de la administración puede tener su origen en la administración científica, el impulso para el uso de las matemáticas en la resolución de problemas surgió, de la segunda guerra mundial. Durante la década de los años cincuenta la técnica de programación lineal dió un gran impulso a la investigación de operaciones industriales.

La programación lineal, por ejemplo es una técnica que los administradores pueden usar para mejorar sus opciones de asignación de recursos. La candelarización del trabajo puede hacerse más eficiente como resultado del análisis de calendarización de ruta crítica.

Existen dos características principales de la escuela cuantitativa:

1. Optimizar o minimizar el insumo-producto
2. La utilización de modelos matemáticos.

Optimizar o minimizar quiere decir que se elige lo más conveniente para un factor seleccionado de entre una totalidad. -- Optimizar por lo general, está asociado con ventas, utilidad bruta, utilización de máquinas, servicio o productividad. En contraste, minimizar (buscar la cantidad mínima) típicamente se usa para los costos o el tiempo transcurrido.

Un modelo matemático hace factible el proceder a la optimización o minimización. El modelo matemático es una representación simbólica que muestra todos los factores pertinentes en forma cuantitativa y que refleja la influencia relativa de cada factor sobre toda la situación. El modelo matemático puede ser una sencilla ecuación o una serie de ecuaciones, dependiendo de la complejidad y del número de factores involucrados.

No cabe duda de que la escuela de la medición cuantitativa proporciona una poderosa herramienta para la solución de problemas complejos y que ha influido en la redistribución de las fuentes de información para proporcionar datos cuantitativos más significativos. El método es esencialmente efectivo si se aplica a problemas físicos medibles de la administración, tales como inventarios, materiales y control de la pro-

ducción, más que a problemas en donde la medición es difícil, por ejemplo, el comportamiento humano.

### ENFOQUE DE SISTEMAS

En la década de los años sesenta apareció un método sistémico para la administración, según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

Un sistema es algún todo organizado (por ejemplo, una compañía compuesta de partes conectadas en cierta forma, como los departamentos de finanzas, contabilidad, mercadotecnia y producción), y dirigido a determinado propósito (por ejemplo, - - elaborar productos y generar utilidades). Cada sistema tiene un insumo, un proceso y un producto y es una unidad autónoma.

El funcionamiento de la administración de sistemas está ayudado por el uso de la computadora; a través del procesamiento de datos, se determinan las relaciones entre los diversos componentes.

Así mismo, se relaciona fuertemente con el enfoque matemático, para lograr las mejores decisiones.

Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque--

es demasiado especializada y descuida el factor humano.

### ENFOQUE POR CONTINGENCIA O EVENTUALIDAD.

En la década de los años setenta se ha hecho cada vez más evidente que ninguno de los métodos de administración anteriores tenía todas las respuestas para todas las situaciones. En consecuencia, hubo un movimiento hacia el método de contingencia o de situación.

Esta escuela de pensamiento sostiene que la aplicación de los principios y prácticas de administración deben estar acorde con las circunstancias existentes y que los instrumentos de administración; conductuales, cuantitativos y sistémicos se deben aplicar según la situación o las circunstancias.

#### 1.6 Funciones administrativas.

A principios del Siglo XX, un industrial francés llamado Henry Fayol afirmó que todos los administradores realizan cinco funciones administrativas; planean, organizan, dirigen, coordinan y controlan.

Estas han sido resumidas a cuatro básicas; planeación, organización, liderazgo y control.

Las funciones administrativas también reciben el nombre de "Proceso Administrativo", que se refiere a una serie de pasos o etapas a seguir para poder administrar adecuadamente los recursos de una empresa.

A continuación se explicará brevemente cada una de estas:

#### PLANEACION

Es la etapa del proceso administrativo que consiste en establecer previamente el curso concreto de acción a seguir, definiendo los objetivos de la empresa, las políticas, procedimientos, métodos, programas, etc.

#### ORGANIZACION

Consiste en coordinar todos los recursos con que cuenta la empresa para cumplir con los objetivos establecidos por medio de la Planeación, y comprende la estructuración básica de las funciones y niveles jerárquicos de la empresa. Tiene la finalidad de asignar a cada quién sus funciones específicas y de integrar todos los recursos necesarios para desarrollar dichas funciones.

#### DIRECCION

Etapa del proceso administrativo que consiste en ejecutar todo lo que se planeó, a través de la toma de decisiones y haciendo uso de la autoridad correspondiente con el fin de poder efectuarlo.

#### CONTROL

Esta etapa tiene como finalidad verificar que todo se esté llevando a cabo conforme a lo planeado, y, en caso de desviaciones, corregirlas de la manera más adecuada para que los objetivos puedan realizarse efectivamente, implantando para

esto medidas con el fin de efectuar dicho control acertada--  
mente.

En mi opinión, el proceso administrativo mencionado anterior--  
mente es bastante completo y puede ser usado por todos los - -  
administradores en cualquier tipo de empresa.

## CAPITULO II: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1 Definición.

"La administración de personal es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, e integración de las personas con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la empresa." 6

### planeación de recursos humanos.

Es el procedimiento por medio del cual se van a determinar cuáles son las necesidades de la empresa en el renglón de personal y la forma en que se van a satisfacer dichas necesidades.

Por medio de la planeación del elemento humano, los empleados pueden ser colocados en los puestos donde no sólo aporten su mayor esfuerzo y contribución, sino también donde obtengan su máxima satisfacción.

### Organización.

Después de saber a donde se van a dirigir y coordinar nuevas actividades, debemos establecer una organización para ejecutarlas, es decir, el diseño de una estructura formal para poner en ejecución los planes.

Organizar es el proceso de establecer relaciones entre los

6. Flippo Edwin. "Principios de Administración de Personal".  
Mc Graw Hill. México. 1982. pág. 5

recursos disponibles de la organización, de modo que su estructuración facilite la consecución de objetivos fijados.

### Dirección.

Después de contar con un plan y una organización para ejecutarlo. La dirección es el elemento que logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de una autoridad ejercida en base a la toma de decisiones, y delegando dicha autoridad.

Terry define "La dirección como la función administrativa que trata de proporcionar poder estimulante y de mantener un ambiente de trabajo en el cual los miembros quieran desempeñarse lo mejor posible". 7

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término "Dirección" definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados". 8

### Control.

Se refiere a una observación y comparación de la acción con los planes y la corrección de cualquier desviación que pueda ocurrir y a veces el realineamiento de los planes y su ajuste a las desviaciones que no permiten el cambio.

7. Terry George. "Principios de Administración". CECSA. México 1986. pag. 57
8. Koontz y O'Donnell. "Curso de Administración Moderna". Mc - Graw Hill. México. 1982. pág. 150

Las funciones del departamento de personal se pueden dividir en dos; las funciones directivas y las funciones operativas. Las primeras se refieren a; planeación, organización, dirección y control. Y las segundas a; la consecución, desarrollo, remuneración e integración.

CONSECUCION.--es la primera función operativa de la administración de personal y se refiere a la obtención de la calidad y cantidad adecuados de personal.

DESARROLLO.--se refiere al incremento de las capacidades del personal mediante el entrenamiento o capacitación adecuados.

REMUNERACION.--se refiere a la retribución equitativa del personal, en base a sus esfuerzos, intereses y empeño para el logro de los objetivos de la empresa.

INTEGRACION.--se busca efectuar una razonable conciliación entre los intereses del individuo y de la organización.

"La administración efectiva de personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas. Más aún, requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su máximo esfuerzo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y para que sea remunerado sobre la base de sus contribuciones a la organización." 9

9. Charuden y Sherman. "Administración de Personal". CECSA. - México. 1985. pág. 10

## 2.2 Objetivos del Departamento de Personal.

Uno de los principales objetivos del departamento de personal es proporcionar a las organizaciones de una fuerza laboral eficiente y mejorar la eficacia de la existente.

Se busca maximizar la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, de tal modo que los empleados estén realmente satisfechos con la función que vayan a desempeñar en la organización y la realicen de la mejor manera posible. Dicho de otra forma, se busca lograr una adecuación entre el hombre y el puesto, con el fin de lograr los objetivos tanto del individuo, como de la organización.

También se busca eliminar los problemas del personal de la empresa, como por ejemplo; el que los empleados no estén en los puestos adecuados y por lo tanto no desempeñen correctamente sus funciones.

En conclusión, se pretende aumentar la eficiencia del flujo de trabajo, así como lograr una mayor satisfacción de los empleados para contribuir a la consecución de los objetivos personales y de la empresa.

### 2.3 Evolución histórica de la Administración de Personal.

Antes de la Revolución industrial, existían muy pocas empresas u organizaciones grandes. El pueblo vivía en un ambiente artesanal y agrario casi autosuficiente. Los intercambios y ventas se daban en pequeña escala. La administración de personal, como se conoce en la actualidad, no surgió sino hasta después de la Revolución industrial, que produjo grandes empresas y un cambio en la forma de vida de trabajo.

La revolución industrial en Estados Unidos ha tenido tres etapas; potencia, transporte y comunicación.

James Watt desarrolló y perfeccionó la máquina de vapor en Inglaterra a finales del Siglo XVIII. Esta máquina ofreció potencia más eficiente y barata, permitió a las fábricas producir más artículos a menor precio.

John Stevens construyó el primer ferrocarril en 1830. A medida que creció la red ferroviaria, así también se incrementó el tamaño de las empresas ferrocarrileras. Además de crear organizaciones y empresas más complejas, los ferrocarriles crearon un mercado nacional y crecientemente urbano. Los centros industriales urbanos se establecieron cerca de las vías, y con ello los ferrocarriles hicieron posible el desarrollo de mercados nacionales al suministrar transporte rápido de la materia prima y los productos terminados.

La tercera etapa de la revolución industrial estadounidense; -

la comunicación, la inició Samuel F.B. Morse en 1844 con la invención del telégrafo, que permitió a las empresas comunicarse.

La revolución industrial inició una tendencia de alejamiento de los empleos agrícolas hacia las ocupaciones en la industria.

El movimiento de asistencia social o bienestar industrial fue la segunda fuerza de marcada influencia en el desarrollo de la administración de personal. A Robert Owen (1771-1858), que ha sido llamado "El Padre de la Administración de Personal", se le atribuye el mérito de iniciar el movimiento de asistencia social industrial. Owen y otros promotores del movimiento de bienestar industrial iniciaron programas para ofrecer a los trabajadores mejores condiciones de trabajo y de vida, -- esto con el deseo de aumentar la productividad de los trabajadores. Los primeros programas de bienestar social incluyeron baños de regadera y vestidores, comedores, instalaciones recreativas, escuelas diurnas y guarderías para niños y programas de seguros.

En mi opinión, Robert Owen fue un importante pionero de la administración de personal, mejoró las condiciones de trabajo de los obreros y buscó el mejoramiento de la comunidad en que vivían estos.

Su filosofía afirmaba que la buena administración de personal produce dividendos al patrón y es parte esencial del trabajo de cualquier administrador.

Aunque desgraciadamente, muchas empresas utilizaron estos pro

gramas de bienestar para inducir a sus empleados a tolerar -- otras condiciones indeseables, tales como; trabajo monótono y largas jornadas de trabajo.

Una tercera fuerza que influyó en el desarrollo de la administración de recursos humanos fue el movimiento de administración científica, iniciado por Frederick W. Taylor. Este desarolló o perfeccionó muchas técnicas, como el estudio de tiempos, estudio de métodos, estandarización de métodos y herramientas y sistemas de incentivos. Veía que la administración científica beneficiaría por igual a la empresa y al trabajador.

Esta administración científica se basó en cuatro principios - esenciales;

1. El desarrollo de una mejor forma de hacer una tarea.
2. La selección y desarrollo de los trabajadores.
3. El conjuntar métodos y personas.
4. La estrecha cooperación entre administradores y trabajadores.

La administración científica puso de relieve la importancia de la selección de los empleados y también sentó las bases para - el desarrollo de la psicología industrial, en especial en las áreas de "Tests" y selección.

El éxito del movimiento de asistencia social industrial para institucionalizar la preocupación por el bienestar de los trabajadores, en las décadas de 1930 y de 1940, también produjo su efecto. Otro factor importante ha sido el desarrollo de los sindicatos laborales.

En consecuencia, con la aparición de la revolución industrial se crean empresas y organizaciones grandes y se incrementan las ocupaciones en la industria. La máquina de vapor permite a las fábricas producir más artículos a menor costo, los ferrocarriles hacen posible el desarrollo de mercados nacionales al suministrar transporte rápido de materias primas y artículos terminados y el telégrafo permite la comunicación entre las empresas.

Así también, la administración científica remarca la importancia de la selección de los trabajadores y sienta las bases de la Psicología Industrial, en especial en las áreas de "tests" y selección.

## 2.4 Funciones de la administración de personal.

Entre las funciones de la administración de personal se pueden identificar; "determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar y seleccionar a los mejores candidatos disponibles; desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace entre los sindicatos y manejar otros asuntos del bienestar de los mismos". 10

### Determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa.

Este aspecto suele llamarse "planeación de recursos humanos" e intenta estimar las necesidades futuras de personal de la organización, empieza con una evaluación de los recursos humanos actuales de la empresa. Después, se hacen pronósticos del total de futuros requisitos de personal de la misma, ante sus objetivos y planes. Una comparación de los recursos humanos actuales contra los requisitos futuros totales de la empresa, determinan las necesidades de recursos humanos en la organización, las que después se incorporan en un plan para personal.

### Reclutar y seleccionar el personal.

El reclutamiento incluye buscar y atraer a un grupo de candidatos competentes para cubrir las necesidades de personal. El propósito de la selección es escoger entre los aspirantes a las personas con mayores posibilidades de éxito en el puesto.

10. Byars y Rue. "Administración de Recursos Humanos". Nueva-Editorial Interamericana. México, 1984. pág. 8

Desarrollar empleados.

El desarrollo de empleados proporciona al personal nuevas habilidades y capacidades, para asegurar su utilidad continua en la organización y para la satisfacción de sus deseos personales de avance. Esta función busca mejorar el rendimiento presente y futuro de la empresa.

Recompensa a empleados.

Esta consiste en reconocer los logros y méritos y darles - - - recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las primeras son las que siente la persona en su ser y se suelen derivar de su participación en el trabajo. Las recompensas extrínsecas son -- más tangibles e incluyen sueldos, beneficios adicionales y -- promocionales.

Algunas recompensas son servicios obligatorios exigidos por ley.

Asesorar a empleados.

El departamento de personal debe auxiliar al gerente de línea a entender a los empleados y a comunicarse con ellos; también puede participar con ayuda a los que tienen problemas personales o relacionados con el puesto.

Actuar como enlace con los sindicatos.

El departamento de personal actúa como enlace entre la empresa y los sindicatos y, por tanto, tiene gran participación en el proceso de negociaciones, manejo de quejas y conflictos.

Otros asuntos del bienestar de los empleados.

Esta función, incluye aspectos, como la seguridad, salud y - recreación de los empleados. Las dos primeras incluyen; - - prevención de accidentes y primeros auxilios. La recreación para los empleados incluye diversos programas recreativos, -- físicos y sociales, patrocinados por la empresa, como fiestas y participación en deportes organizados.

De lo anteriormente expuesto, se deduce que la Administración de Personal se encarga de la planeación de los recursos humanos, así como de su Reclutamiento y Selección.

También busca el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, así como el reconocimiento de logros y méritos del personal y de sus recompensas intrínsecas y extrínsecas.

Participa en los problemas de los empleados asesorándolos y - actúa como enlace con los sindicatos buscando el bienestar de los trabajadores.

## 2.5 Estructura

Los conceptos de línea y staff son importantes para entender - la estructura organizacional. Línea se aplica a las unidades- de la empresa con participación directa en la producción de -- los bienes o servicios.

Por otra parte, las unidades de staff funcionan como asesoras de las unidades de línea de la empresa. El objetivo principal de los departamentos y secciones staff es auxiliar y dar apoyo a los departamentos de línea para alcanzar los objetivos de -- la organización.

### Jerarquía de puestos de un departamento de personal.

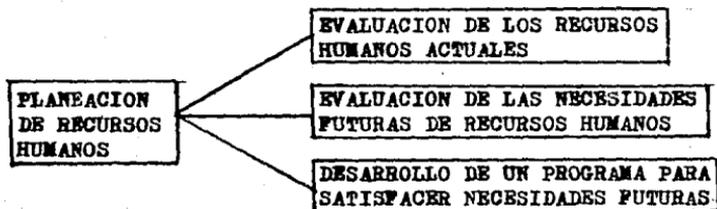


### CAPITULO III. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

#### 3.1 Planeación de Recursos Humanos.

De acuerdo con Stephen Robbins:

"La planeación de recursos humanos es el proceso en virtud del cual la administración se asegura de que tiene suficiente -- número de personas en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Esas personas son capaces de realizar con eficacia y -- eficiencia las tareas que ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos globales. Así pues, la planeación de recursos humanos traduce los objetivos en términos de los trabajadores que se necesitan para lograrlos". 11



#### EVALUACION ACTUAL.

Esta evaluación se hace mediante un inventario de recursos -- humanos el cual arroja un informe que contiene una lista de -- nombres, escolaridad, formación, empleos anteriores, idiomas --

11. Robbins Stephen. "Administración; teoría y práctica". Prentice Hall Hispanoamerica. México. 1987. pag. 231

que hablan, capacidades y destrezas especializadas. Este -- inventario permite evaluar de qué talentos y habilidades se -- dispone. Dentro de la evaluación actual también se incluye -- la descripción y especificación del puesto.

#### EVALUACION FUTURA.

Es preciso que las necesidades futuras de recursos humanos se determinen atendiendo a los objetivos y estrategias de la organización.

La demanda de recursos humanos es resultado de la demanda de los bienes o servicios de la empresa. Con base en su estimación de ingresos totales, la administración puede tratar de -- establecer el número y combinación de recursos humanos, para -- lograr esos ingresos.

#### DESARROLLO DE UN PROGRAMA FUTURO.

Después de determinar la capacidad actual y las necesidades -- futuras, la administración puede calcular escases (tanto en -- número como en clase) y detectar áreas en que la empresa -- -- estará sobrepoblada. Se puede desarrollar un programa para -- hacer corresponder estos cálculos con los pronósticos de oferta laboral futura; así, la planeación de recursos humanos no -- solo suministra información para guiar las necesidades actuales de personal, sino también sobre las necesidades futuras -- y disponibilidad.

### 3.2 Definición.

El reclutamiento de personal en una empresa, se refiere al proceso de atracción de posibles candidatos a la misma. Es un - proceso sistemático mediante el cual se descubren los posi- - bles aspirantes a los puestos vacantes de la empresa y son -- inducidos a que llenen una solicitud de empleo. La actividad del reclutamiento de personal puede ser selectiva gracias a - la posibilidad de selección de entre los diversos tipos de -- fuentes de abastecimiento.

Básicamente existen dos fuentes principales para reclutar - - personal; las internas y las externas.

El reclutamiento interno es el que se lleva a cabo dentro del personal actual de la empresa o mediante la ayuda del mismo.

El reclutamiento externo es el que se realiza cuando no con- tamos dentro de la organización con el personal adecuado para determinado puesto vacante y que ni siquiera tenemos candida- tos en espera de una oportunidad en nuestro archivo.

Dentro de las fuentes externas más comunes se encuentran; - - Instituciones educativas, agencias de empleos, anuncios, pre- sentaciones espontáneas o puerta de la calle.

Las fuentes de reclutamiento de personal.-son los medios uti-lizados por la empresa para conseguir reclutas. También se - les conoce como canales de reclutamiento o fuentes de abaste- cimiento de personal, que como ya habíamos mencionado, pueden ser; internas o externas.

### 3.3 Objetivos.

El reclutamiento tiene como objetivo primordial la evaluación e identificación de las fuentes adecuadas de abastecimiento de personal. El reclutador debe estudiar con detenimiento -- las fuentes de abastecimiento o reclutamiento que más le convengan a la empresa y que le proporcionen reclutas adecuados para sus puestos vacantes, al menor costo y tiempo posible.

Se busca aprovechar al máximo las cualidades de los diversos tipos de candidatos, en cuanto a sus conocimientos, habilidades, aptitudes e intereses, y así poder incrementar su eficacia, eficiencia y colaboración con los objetivos generales de la empresa.

### 3.4 Fuentes Internas de Reclutamiento.

Las fuentes internas de reclutamiento de personal.--son las -- que se encuentran más cerca de la empresa, ya que el candidato que buscamos puede estar dentro de la misma organización o puede tratarse de un familiar, pariente o amigo de alguno de nuestros empleados.

Si una empresa ha realizado un proceso de Selección en forma adecuada, la mejor fuente de reclutamiento de personal será -- la interna.

Las fuentes internas de reclutamiento de personal más comunes son:

**TRANSFERENCIAS.**

PROMOCIONES O ASCENSOS.

EMPLEADOS QUE SE VAN DE LA EMPRESA.

RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS.

### 3.4.1 Transferencias.

Una transferencia se refiere al movimiento de un individuo a otro puesto de la empresa con remuneración similar. En cambio, las promociones o ascensos se refieren al movimiento de un individuo de un puesto de nivel inferior a otro de nivel superior con aumento de salario y de posición. Estos movimientos elevan la moral, la lealtad y motivan considerablemente a los empleados actuales, ayudan a evitar despidos, logran atraer reclutas, ya que ven que la empresa ofrece puestos con futuro. Otra ventaja de este tipo de fuente de reclutamiento es que se cuenta con información más amplia acerca del candidato debido a la trayectoria que ha seguido en la empresa durante el tiempo que lleva prestando sus servicios. Además de que existe la facilidad de poder entre vistar a los jefes anteriores y actuales del candidato.

La transferencia puede requerir que el empleado cambie de grupo de trabajo, de lugar, de turno, o de unidad organizacional; puede inclusive requerir su relocalización en otra área geográfica.

La transferencia hace posible la asignación de un empleado en el puesto donde más se requieren sus servicios; a menudo permite que este sea colocado en el puesto que prefiere y

que puede desempeñar más efectivamente; y, deja que un trabajador se reúna con su grupo de trabajo y lleve a cabo las funciones de su puesto en forma más cooperativa.

Las transferencias proporcionan también a los empleados - - entrenamiento y experiencias de desarrollo. La asignación de un individuo a una variedad de puestos y departamentos, - puede ayudarlo a prepararse para puestos de nivel superior, además de incrementar su efectividad en su nivel presente.

Las transferencias pueden servir para mover a los empleados desde puestos "estáticos", a otros donde tengan mejor oportunidad de alcanzar entrenamiento y experiencia. Los empleados también pueden ser transferidos por la administración, - en un esfuerzo para rectificar errores anteriores en la - - - selección y colocación de estos individuos o para evitar la necesidad de tomar acción de despido. Las transferencias, - algunas veces pueden llevarse a cabo en un intento de encontrar algún puesto que un individuo pueda desempeñar más - - - satisfactoriamente, o llevar a un empleado con otro grupo de trabajo donde pueda mejorar sus relaciones con los demás. -- El deseo de un supervisor para deshacerse de un empleado problema, o el intento de un trabajador para resolver un problema emocional, se encuentra también entre las causas principales de las transferencias.

Las transferencias que se hacen para satisfacer cambios en - la carga de trabajo, en los requerimientos organizacionales, o en los requerimientos del puesto pueden llamarse "transfe-

rencias de producción"; las que se efectúan para colocar a los empleados en puestos más adecuados para ellos o por los que tengan preferencia personal, pueden llamarse "transferencias personales". Estas últimas pueden ocurrir como resultado de la iniciativa de la compañía o por petición del empleado.

Puesto que es posible que ocurra una pérdida de eficiencia - mientras los empleados transferidos aprenden y se ajustan a sus nuevos puestos, debe ejercerse cierto grado de control - sobre las transferencias. Una planeación más precisa de las ventas, producción y mano de obra, así como el ejercicio de mayor precaución en la selección y colocación del personal, - pueden ayudar a reducir algunas de las causas de las transferencias.

La transferencia de "empleados problema" debe ser cuidadosamente controlada en particular, puesto que muy a menudo esta acción no elimina la causa del problema. Cuando la transferencia implica un conflicto del empleado, el departamento de personal deberá hacer el intento de ayudar a los supervisores a solucionarlo en lugar de pasar a estos trabajadores -- con sus problemas a otro supervisor, mediante una transferencia. En ciertos casos, el problema existente entre un supervisor y un empleado puede originarse por un choque de personalidades del cual ambos tienen parte de responsabilidad. --- Por su autoridad, el supervisor está en posición de culpar - al empleado por el problema. La corrección de estas situaciones implica consejo apropiado a los empleados, y entrena-

niento a los supervisores para ser más perceptivos con respecto a sus propias características de personalidad.

Quando el problema descansa parcial o totalmente en el empleado, un entrenamiento efectivo, un cambio de trabajo dentro - del departamento o una acción disciplinaria puede resultar la mejor solución. Si ni el supervisor ni el departamento de - personal pueden obtener un mejoramiento en el comportamiento del empleado, puede ser preferible despedirlo en lugar de lleyarlo de un puesto a otro. El posponer la acción de despido a través de tales transferencias puede hacer más difícil la - acción del despido.

Las transferencias a solicitud de los empleados también deben controlarse para evitar que ciertos individuos cambien continuamente de puesto con la esperanza de encontrar una utopía - de trabajo. Un empleado que constantemente busca cambiar de puesto, puede necesitar, más que un cambio de medio, ayuda -- psicológica. Si se originan demasiadas solicitudes de transferencias de un departamento en particular, esto puede ser -- indicación de que la falla recae en el supervisor o en las -- condiciones del departamento, más bien que, en los empleados.

Existen ocasiones en que las transferencias solicitadas por - los empleados pueden servir para un propósito útil si el cambio les ayuda a sentirse más satisfechos. Pueden justificarse transferencias que permitan a los empleados trabajar con - sus amigos, participar en un grupo particular, trabajar a - - ciertas horas, trabajar en una localización dada, o ser asig-

nados a un supervisor que prefieran; a largo plazo los benefi  
cios de tales transferencias, para la compañía y para los em  
pleados, a menudo compensan cualquier pérdida temporal de efi  
ciencia.

### 3.4.2. Promociones o Ascensos.

Una promoción o ascenso, implica un cambio de un puesto de --  
nivel inferior a uno de nivel superior en la organización, con  
un aumento de sueldo. Sin embargo, el nuevo puesto represen-  
ta mayores demandas para él. Las promociones o ascensos se--  
identifican con la ambición del personal, con la voluntad --  
para trabajar y con el deseo de seguir adelante, la demostra  
ción de estas cualidades contribuirá al avance de los indivi-  
duos, la influencia y ayuda de la familia también son factores  
para los avances en la carrera del individuo.

Las promociones permiten que una compañía utilice más efecti  
vamente cualquier talento o actividad que los individuos - - -  
hayan podido desarrollar durante el curso de su entrenamiento  
o empleo. La oportunidad de obtener una promoción puede ser-  
vir como incentivo para que los individuos mejoren adicional-  
mente sus capacidades en el desempeño de su trabajo. Las pro  
mociones pueden servir también como una recompensa y como evi  
dencia de apreciación por la empresa.

Los méritos y antigüedad determinan normalmente los dos críte  
rios principales para las promociones. Si bien el término --  
"méritos" se aplica más correctamente al desempeño del traba-  
jo de un individuo, también se usa con referencia a sus habi-

lidades. En su sentido más amplio, puede decirse que los méritos se refieren tanto al desempeño pasado como a la habilidad; este es el sentido en que se usan los méritos como criterio para determinar que un individuo está calificado para llenar los requerimientos de un puesto de más alto nivel. -- La evidencia de estos pueden obtenerse por las calificaciones de desempeño del trabajo y las puntuaciones en las pruebas. -- La antigüedad se refiere al tiempo de servicios que ha acumulado un empleado.

Al dar reconocimiento a los méritos y a la antigüedad, el problema, generalmente, no es el de decir cuál de los dos factores considerar; más bien, el problema es determinar el grado de reconocimiento que deberá darse a cada uno de los factores. En raras ocasiones se considera el mérito ó la antigüedad con exclusión uno del otro, a pesar de que las empresas generalmente prefieren dar mayor ponderación a los méritos. Si las diferencias entre los méritos de los empleados son pequeñas ó difíciles de medir, los gerentes a menudo, consciente o subconscientemente, concederán promociones a los candidatos conmayor tiempo de servicios.

Al considerar candidatos para una promoción, su desempeño en puestos anteriores no necesariamente proporciona una base -- para predecir su éxito en puestos de más alto nivel. Este hecho es especialmente verdadero si un empleado está siendopromovido a un puesto diferente, como es la situación en que un empleado de operación se promueve a un puesto de supervisión.

Hasta el grado en que sean distintas las funciones del puesto para el cual está siendo considerado el candidato, será importante que el mérito se juzgue en términos de reunir los requerimientos del puesto de nivel más alto, tanto como en condiciones de llenar los del actual. Puesto que es difícil evitar la influencia de los registros pasados, una estimación del potencial futuro posiblemente estará sujeta a cierta parcialidad y será más difícil de apoyar.

En nuestra sociedad un individuo se encuentra bajo presión considerable para obtener promociones, aun cuando solamente sea para convencer a otros de que posee la ambición y competencia que se espera de él. A pesar de las relaciones sociales y psicológicas en contrario, existen muchos individuos que rehusarán aceptar una promoción. Los salarios pagados en puestos de diferentes niveles, ha prevenido a los individuos hacia recibir aumentos de salario que no estén de acuerdo con las responsabilidades añadidas en un puesto y, en forma proporcional, ha reducido el atractivo de una promoción.

Con objeto de inducir a los individuos más calificados a aceptar las promociones, la administración deberá hacer una oferta en términos de sueldo, posición relativa y otros beneficios recibidos. Proporcionando a los candidatos impulso, ayuda, entrenamiento y oportunidades adecuadas para desempeñar los deberes del puesto para el cual son elegibles, la administración puede hacer mucho para impulsar la confianza y el entusiasmo por aceptar la promoción. Sin embargo, --

puede no ser adecuado que se insista demasiado en que un individuo acepte una promoción. Ya que puede originar que éste - suponga que es más valioso para la compañía de lo que real--- mente es. Además, puesto que el número de empleados que pueden continuar su progreso hacia arriba en una organización es restringido, ocasionalmente la mayoría de estos individuos -- alcanzarán el límite de sus capacidades y tendrán que satisfacerse con un puesto que puede estar considerablemente más -- abajo de nivel superior. Así pues, es una fortuna que no -- todos los empleados pretendan llegar a la cumbre.

A un empleado que ha rehusado aceptar una promoción no deberá permitírsele continuar indefinidamente en un puesto que pueda servir como entrenamiento, o como escalón hacia avances futuros para otros empleados. En tales casos, el trabajador --- deberá transferirse a un puesto más adecuado para su ocupación permanente.

Esta última colocación puede ser beneficiosa para la compañía y para el empleado, puesto que una ocupación continua en un puesto desde el cual avanzan la mayoría de los empleados a -- otros puestos, puede originar que el trabajador afectado se considere a sí mismo y sea considerado por los demás, como un fósil.

Una promoción puede originar un cambio decidido en la situación de trabajo y en el comportamiento del empleado, no sólo debe el individuo ajustarse a las nuevas relaciones y a las -- mayores responsabilidades de un puesto de nivel superior, sino

que debe aprender cómo usar la autoridad adicional que se le otorga.

#### 3.4.3. Empleados que se van.

Los empleados que se van de la empresa pueden constituir una buena fuente de reclutamiento de personal, que la mayoría de las veces es ignorada. Dichos empleados podrían permanecer en la organización; gustosos si se les otorgara solución a sus peticiones, de entre las cuales podrían estar:

Reorganización del horario de trabajo, transferencias en cuanto a la localización geográfica del centro de trabajo, reajuste de salarios, etc.

Muchas veces, por motivos de salud u otras causas similares, el trabajador se ve obligado a abandonar su lugar de residencia actual y es cuando la empresa puede promover su transferencia, siempre y cuando cuente con las posibilidades de hacerlo.

El problema de horario en el trabajo constituye otra causa de separación y que tal vez llegando a un acuerdo entre ambas partes (patrón y trabajador), pueda tener solución.

La inconformidad con la percepción de sueldo actual es considerada como otra de las posibles causas de renuncia por parte del empleado. Esta puede solucionarse mediante la evaluación del desempeño, que ha ido llevando el empleado

durante los años de servicio en la empresa.

Las separaciones no se consideran como una fuente formal de reclutamiento para la organización, pero sí pueden convertirse en fuente de abastecimiento de personal para las empresas competidoras, es decir, el empleado separado se convierte en un posible candidato para dichas organizaciones. La separación se considera un reclutamiento negativo, ya que cuando se va el empleado de la empresa, surge una nueva -- necesidad de reclutamiento. Dichas separaciones pueden ser una pérdida de trabajadores valiosos, deben evitarse lo más posible.

Las entrevistas de salida, es decir, las que se le hacen a un empleado que se va de la empresa, juegan un papel muy -- importante, ya que por medio de estas podremos saber cuál -- fue la causa que motivó la separación de dicho empleado de la organización.

#### 3.4.4. Recomendaciones de los empleados.

Todos conocemos a algún elemento bueno para la empresa. Las recomendaciones de los empleados.--se refiere a familiares, -- parientes o amigos de alguno de los trabajadores actuales -- que pudieran resultar buenos candidatos para los puestos -- vacantes. Los empleados pueden enviar buscadores de empleo al departamento de personal de la organización. Dichos -- trabajadores pueden ser utilizados para conseguir solicitantes calificados, es decir, muchas empresas permiten que su-

personal intervenga en su proceso de reclutamiento. Este sig tema aparte de proveer candidatos idóneos, motiva al personal. Si los empleados se encuentran satisfechos con su empleo, -- comunicarán esto a las personas que conozcan.

Quando se presenta cierta dificultad para reclutar determinado personal es conveniente recurrir a este tipo de fuente, -- ya que por lo general, los empleados actuales suelen conocer individuos con habilidades o conocimientos similares a los -- que se requieren.

Una de las ventajas de este tipo de fuente de reclutamiento, es que los candidatos conocen algo acerca de la empresa, gra cias a los datos que les proporcionaron los empleados actuales de la misma.

Ciertas empresas dan preferencia a este tipo de candidato, que al que se presenta en forma casual. Dichos candidatos suelen trabajar con mucho entusiasmo, debido a que no desean defraudar al empleado que los recomendó. Y este a su vez, al -- -- hacer una recomendación cree poner en juego su reputación, -- por lo que no dudará en ayudarlo a mejorar su comportamiento y desempeño laboral.

Debemos evitar el establecer como fuente única de abastecimi ento de personal a los recomendados de los empleados, ya -- que podemos caer en un "Nepotismo".

El "nepotismo" se refiere al favoritismo que demuestran algunos funcionarios de una empresa hacia sus parientes, es decir, --

unicamente ofrecen oportunidades de empleo a estos, no impor  
tando los méritos y habilidades de los mismos. Un nepotismo  
incontrolado puede provocar consecuencias graves como son:—  
estancamiento de la creatividad, desilución de personas --  
hábilés, creación de resentimientos, tensiones y desánimo --  
por parte de los empleados. También las utilidades de la --  
empresa pueden verse seriamente afectadas, debido al alto --  
monto de los salarios pagados a los miembros de la familia y  
al anteponer los intereses de dichos familiares a los de la-  
organización.

Muchas empresas están en contra del nepotismo pero otras se -  
inclinan fuertemente hacia éste. Algunas organizaciones han  
funcionado bien con este tipo de personal, en fin, ya depen-  
de de las políticas de la empresa, si acepta o no el nepotis-  
mo en su organización y en qué medida.

### 3.5. Fuentes externas de reclutamiento.

Cuando no contamos dentro de la empresa con el personal adecuado para determinado puesto vacante o que ni siquiera tenemos candidatos en espera de una oportunidad dentro de nuestro archivo, es el momento adecuado para recurrir a las "Fuentes externas de reclutamiento".

Pocas organizaciones pueden cubrir todos los requerimientos de recursos humanos con su personal actual.

Existe una gran variedad de fuentes externas de reclutamiento de donde podemos conseguir personal. Una de las ventajas en este tipo de fuente es que tenemos mayor campo de acción para encontrar a los posibles candidatos. Además de que nos proporcionan personal con diferentes clases de aptitudes, algunas, sólo trabajan con personal a determinado nivel, como podría ser el caso de las firmas consultoras de negocios que se dedican a reclutar personal a nivel ejecutivo.

El personal reclutado por fuentes externas puede traer ideas nuevas que mejoren la eficiencia en las actividades desarrolladas en la empresa, aunque también presenta el inconveniente de que desconoce la empresa.

Dentro de las fuentes externas de reclutamiento más comunes se encuentran:

- INSTITUCIONES EDUCATIVAS.
- AGENCIAS DE EMPLEOS
- ASOCIACIONES PROFESIONALES.

## ANUNCIOS.

### PRESENTACIONES ESPONTANEAS O PUERTA DE LA CALLE.

#### 3.5.1. Instituciones educativas.

El reclutamiento en este tipo de instituciones es muy común en muchas empresas. La creciente demanda que presentan las organizaciones por personal con grados académicos superiores en las áreas; administrativa, científica y técnica, los han llevado a recurrir a este tipo de fuente de reclutamiento. La empresa debe mantener contacto con todo tipo de - - instituciones educativas.

Las preparatorias, escuelas vocacionales o técnicas, institutos de enseñanza comercial, universidades, escuelas de -- enseñanza superior, entre otros, pueden proporcionar tanto trabajadores manuales, de oficina y otros.

Algunos de estos planteles educativos se ven colmados de -- solicitudes por parte de las empresas, para entrevistar a -- los futuros egresados. Algunas de estas instituciones educativas cuentan con encargados de las colocaciones de - - - empleo que se puedan llevar a cabo y que muchas veces conocen acerca de los diferentes tipos de puestos en las empresas y que hasta pueden dar recomendaciones sobre algún candidato en particular.

Para los puestos técnicos y de oficina, de ingeniería o -- científicos y para otros puestos especializados, el reclutador debe desarrollar un programa de reclutamiento en las - - instituciones educativas adecuadas. Estos programas consis-

ten en visitas a éstas, entrevistando a los graduados y subgraduados de las mismas. Generalmente el encargado de la -- bolsa de trabajo en este tipo de instituciones, constituye -- el contacto ideal aunque muchas empresas prefieren mantener -- contacto directo con los estudiantes de estos planteles.

Los programas de reclutamiento en universidades y escuelas -- de enseñanza superior, manejados adecuadamente pueden ser -- uno de los métodos más económicos para reclutar personal, ya que se atraen candidatos altamente capacitados y preparados intelectualmente que con sólo un poco de entrenamiento pue-- den ascender a los escalafones gerenciales y ejecutivos.

El reclutamiento en este tipo de instituciones debe planear-- se de acuerdo con los ciclos escolares de los calendarios -- académicos. Deben revisarse con anterioridad las necesida-- des de energía humana antes de que finalice el ciclo escolar, de modo que quede tiempo suficiente para programar las visi-- tas y entrevistas con los graduados.

Acudiendo a este tipo de fuente de reclutamiento externo, es más fácil obtener información sobre los promedios de califi-- cación e interés desarrollado por los alumnos durante el -- tiempo de sus estudios. También es un buen lugar para con-- tactar con candidatos maduros que tomen algún curso de espe-- cialización, como podría ser una maestría, doctorado u -- otros. Este tipo de individuos a menudo poseen cualidades -- poco frecuentes y una experiencia aplicable a las necesida-- des de la empresa.

La desventaja de este tipo de medio de reclutamiento puede ser; que se coloque en el puesto vacante a una persona con mayor -- capacidad que la requerida y por lo tanto el individuo pierda el interés muy pronto y renuncia.

Una opción para poder aprovechar mejor este tipo de fuente de reclutamiento es proporcionar un horario flexible, es decir, un horario de medio tiempo, de acuerdo a las necesidades del individuo para que termine sus estudios. De esta manera el empleado adquirirá experiencia laboral mientras finaliza su carrera.

### 3.5.2. Agencias de empleos.

Muchas empresas recurren a este tipo de agencias para reclutar a sus posibles candidatos para sus puestos vacantes o de nueva creación.

Algunas de estas agencias no persiguen fines de lucro como -- principal objetivo en el desempeño de sus actividades, pero -- para otras es su meta primordial. El tipo más común en nues-- tro país es el de las agencias de empleos con fines lucrati-- vos. Dichas agencias cobran determinados honorarios, ya sea -- al solicitante o a la empresa, según sus políticas o de acuer-- do al que resultó beneficiado, es decir, quien solicitó el ser-- vicio.

Estos honorarios pueden ser fijos o en base a un porcentaje del sueldo anual o a un mes de salario, según lo marque o estipule la agencia.

Las agencias de empleos tienden a especializarse en ocupaciones y capacidades (manuales, de oficina, técnicas, profesionales).

La gran mayoría de estas se especializan en empleados de oficina o en personal a nivel ejecutivo, siendo éste último el que más costos produce a las empresas.

Las organizaciones que utilicen este tipo de fuente externa de reclutamiento es conveniente de que se cercioren de que -- están pagando una cuota justa de acuerdo a la calidad del servicio que van a recibir.

A continuación se dará una explicación más detallada sobre -- los tipos de agencia de empleos más comunes que son:  
AGENCIAS PRIVADAS DE COLOCACIONES Y LAS FIRMAS CONSULTORAS DE NEGOCIOS.

#### AGENCIAS PRIVADAS DE COLOCACIONES.

También conocidas bajo las denominaciones de; Agencias de -- selección de personal u oficinas o servicios de empleos.

Generalmente, el individuo se inscribe en este tipo de agencia que posee contactos con una serie de empresarios que buscan -- candidatos. Las empresas informan a la agencia de sus requerimientos de personal con cierto detalle, a fin de que se pueda realizar el trabajo de Selección Preliminar.

La búsqueda de empleo del individuo disminuye, ya que sabe que este tipo de agencias mantienen contacto con distintas empre--

gas que cuentan con puestos vacantes y que requieren personal con determinada habilidad o conocimiento. El empresario se beneficia, ya que cuenta con una corriente de candidatos en busca de empleo, aparte de que han sido seleccionados para las plazas vacantes.

Las agencias privadas de colocaciones proporcionan a las empresas referencias sobre vacantes específicas listadas con ellas y proporcionan servicio de colocación a las personas que buscan empleo. Las agencias privadas tienden a especializarse en ocupaciones y capacidades (manuales, de oficina, técnicas, etc.). Algunas de estas firmas realizan pruebas, asesoría y guía de carreras a los individuos que acuden a estas.

Quando se requiere de trabajadores manuales, rara vez se acude a este tipo de fuente externa de reclutamiento, ya que generalmente proporcionan en su mayor parte, personal de oficina, técnico, semiprofesional o especializado.

Estas agencias surgieron con el fin de ayudar a las empresas a reclutar solicitantes. Algunas de estas seleccionan cuidadosamente a los candidatos antes de enviarlos al departamento de personal de la empresa solicitante, otras únicamente les proporcionan la dirección de la empresa para que se presente en el departamento de personal de dicha organización.

Ciertas empresas solicitantes de candidatos desean ocultar su identidad en cuanto a la posible publicación que puedan hacer dichas agencias acerca del puesto vacante y hasta pueden - - -

llegar a dejar en manos de la agencia la entrevista inicial. Esto lo hacen, con el fin de evitarse un sin número de personas que lleguen debido al anuncio publicado por la agencia - acerca del puesto vacante, en otras ocasiones, es porque no desean que sus empleados actuales se enteren.

#### FIRMAS CONSULTORAS DE NEGOCIOS.

Debido a la dificultad para conseguir personal a un nivel más alto, en cuanto a la preparación intelectual y sobre todo la experiencia, se han creado este tipo de agencias, cuyo objetivo primordial es el reclutamiento de personal ejecutivo o de dirección.

Este tipo de agencias también se conocen bajo las siguientes denominaciones:

AGENCIAS PARA LA CONSECUION DE EJECUTIVOS, EMPRESAS PROFESIONALES O DE BUSQUEDA, FIRMAS CONSULTORAS DE NEGOCIOS O FIRMAS DE SERVICIOS EJECUTIVOS.

Este tipo de agencias son más especializadas que las anteriores. Los honorarios por este tipo de servicios ejecutivos -- es mucho muy alto. Estas firmas investigan a fondo a los --- individuos antes de recomendarlo para un puesto ejecutivo.

Algunas veces, los posibles candidatos son los que acuden a - este tipo de firmas de servicios ejecutivos, ya que de acuerdo a sus conocimientos y amplia experiencia en el campo donde se desarrollan, consideran que no son justas las oportunida--

des que se les brindan en su empresa actual.

La diferencia entre este tipo de firmas de servicios ejecutivos y las agencias privadas de colocación radica en que las primeras buscan, en muchas ocasiones al candidato solicitado en las empresas competidoras, aunque también suelen utilizar anuncios o el teléfono. Este tipo de firmas de servicios ejecutivos han sido severamente criticadas denominándoles como; "Cazadores de Cabezas", "Piratas de Personal", "Ladrones de Cadáveres", "Invasores", entre otros. Pero estas se defienden argumentando que son; "Exploradores de Talentos", "Reclutadores de ejecutivos" y "Especialistas de Personal".

Las dificultades en el mercado de mano de obra han inducido a los ejecutivos a ser más ambiciosos y a recurrir a este tipo de firmas consultoras de negocios en busca de un mejor puesto directivo. Por lo que se piensa que este tipo de firmas tienen todavía una larga trayectoria en el mercado de mano de obra.

### 3.5.3. Asociaciones profesionales.

Las asociaciones profesionales se consideran una buena fuente para reclutar candidatos a la empresa. Algunas de estas cuentan con departamentos de colocaciones que ayudan a los nuevos profesionistas y a los que poseen ya amplia experiencia en su profesión a colocarse en un empleo.

Algunas de estas asociaciones cuentan con publicaciones men--

suales que tienen una sección para anuncios clasificados. -- Muchos reclutadores consideran que los profesionistas que -- pertenecen a este tipo de asociaciones están más actualiza-- dos y creen poder conseguir personal de alta calidad.

En este tipo de fuente externa de reclutamiento se pueden -- encontrar personas que posean especialidades que resulten -- difíciles de conseguir.

#### 3.5.4. Anuncios.

Aquí podemos considerar cualquier tipo de publicación o de -- anuncio que se haga, ya sea en; diarios, revistas especiali-- zadas, boletines de convención, radio, televisión, anuncios-- fuera de la empresa, etc., que lleven como fin el atraer a-- los posibles candidatos.

Los anuncios cuentan con la ventaja de abarcar un auditorio-- muy grande, en forma rápida y económica, más que las presen-- taciones espontáneas. Aunque el inconveniente radica en que favorecen a una entrada burda del mercado de mano de obra, -- ya que no hay control de las personas que van a acudir a la-- empresa en respuesta del anuncio. Y también va a contarse -- con una amplia gama de capacidades, conocimientos y habilida-- des de personas.

Para obtener el mayor éxito de nuestro anuncio debemos enfo--carlo al tipo de personas que deseamos atraer, como por ejem--plo; Si deseamos atraer a personal con baja preparación -- --

intelectual, debemos acudir a una publicación que vaya dirigida a las masas. En cambio, si queremos reclutar a un ingeniero en determinada rama debemos acudir a una publicación -- enfocada a dicho sector de profesionistas.

Mediante un anuncio el reclutador de la empresa comunica -- acerca de las vacantes existentes y da una breve declaración de la naturaleza del trabajo vacante y sus requisitos.

Algunos reclutadores suelen publicar anuncios ciegos, es -- decir, no indican de qué empresa se trata.

El anuncio debe describir en forma clara el puesto vacante y los requisitos que debe cubrir la persona idónea al mismo, -- para evitar un reclutamiento más lento y más costoso.

Generalmente, todas las personas han llegado a ver las frases; "Se solicita", "Se requiere", etc., en la sección de -- anuncios de cualquier periódico de diaria circulación. ---- Dichos anuncios de empleos describen el tipo de trabajo a -- desempeñar, las prestaciones y con qué persona pueden comunicarse los interesados. Utilizando este medio se llegan a -- atraer gran cantidad de personas para un sólo puesto vacante, pero cuando se trata de un puesto como el de "Vendedor -- de puerta en puerta y sobre todo si se trata de determinados artículos, se presentan muy pocas personas y las aptas en -- estas labores que por lo general ya están colocadas, ni quiera los leen.

La desventaja de utilizar otro tipo de publicación que no --

sea el periódico de diaria circulación es que corremos con el riesgo de alargar nuestro período de reclutamiento, ya que - debemos esperar más tiempo para su edición.

Cuando la necesidad de cubrir un puesto es más bien urgente - debemos recurrir al periódico, de preferencia en su edición - dominical, ya que podemos captar un mayor número de público - debido a que es uno de los días de descanso general en que - muchas personas se dedican a leer cuidadosamente las seccio - nes más importantes del periódico.

### 3.5.5. Presentaciones espontáneas o puerta de la calle.

Las presentaciones espontáneas, se refiere a las personas - que buscan empleo y seleccionan una serie de empresas en las que se presentan y llenan una forma de solicitud de empleo - en el departamento de personal de las mismas.

La mayoría de las empresas reciben en mayor o menor número - presentaciones de este tipo.

En esta fuente externa de reclutamiento se pueden encontrar considerables variaciones en la habilidad y experiencia de - los reclutas.

En general, "la puerta de la calle" se considera como un - método conveniente para atraer candidatos a la empresa. Es importante que los solicitantes reciban un trato justo y - pronta atención. La imagen de la empresa puede verse seria

mente afectada ante la comunidad, según el trato que reciban los solicitantes.

Un tratamiento cortés y amable para con los candidatos siempre es adecuado. Los rechazos son frecuentes, por lo que -- deben ser manejados con tacto, deben llevarse a cabo tratando de sugerir algo positivo a los solicitantes.

## CAPITULO IV. EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

### 4.1 Definición.

El proceso de selección es indispensable para el abasteci-  
miento de personal. El análisis de puestos, la planeación -  
de recursos humanos, y el reclutamiento son de gran ayuda --  
para dicho proceso. "La selección de personal se refiere al  
proceso para determinar quienes, 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. Es un proceso complejo que implica equiparar-  
las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los-  
solicitantes con las especificaciones del puesto". 12

Dedicándose en forma continua al reclutamiento y selección -  
de personal, una organización esta en mejor posición para --  
localizar y emplear al candidato idóneo que cubra estos requi-  
sitos. El proceso de reclutamiento y selección es el punto -  
de partida para crear calidad en las organizaciones, ya que -  
los miembros de estas constituyen el retrato de la empresa. -  
Los individuos seleccionados adecuadamente es posible que --  
aprendan las funciones de sus puestos con más facilidad, que-  
sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situa-  
ción de trabajo que los que han sido contratados sobre una --  
base informal. Una selección cuidadosa beneficia tanto al --  
individuo como a la organización, y es responsabilidad del --  
departamento de personal. En este se hace la selección ini-  
cial de los candidatos, pero la decisión final se deja al ---  
supervisor del área que tiene el puesto vacante. En las empre

sas pequeñas, el dueño o el gerente general, suele hacer la elección. Lo ideal es hacer que tanto el departamento de personal, como el jefe inmediato participen en la decisión final.

El proceso de selección se utiliza para encontrar nuevos trabajadores. La información sobre el análisis de puestos proporciona descripciones de los mismos y especificaciones humanas. La planeación de recursos humanos indica qué vacantes tienen probabilidades de presentarse. Esta planeación permite que la selección se lleve a cabo de un modo lógico y eficaz. Finalmente, se requieren candidatos, de entre los cuales podamos escoger a la persona idónea al puesto. Es importante contar con un grupo adecuado de personas, de entre las cuales podamos elegir a los candidatos. Sin embargo, algunos puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos aspirantes por vacante.

#### 4.2 Objetivos de la selección de personal.

El proceso de selección de personal tiene por objetivo; elegir a las personas con más probabilidades de éxito para los puestos vacantes o de nueva creación de la organización. La elección depende de una buena valoración de los recursos humanos existentes y la planeación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales que comprenden la determinación de las necesidades presentes y futu

ras de personal, en cuanto a cantidad y calidad. En la medi  
da en que el reclutamiento produce un grupo de candidatos, -  
selección se encarga de elegir a los más aptos.

El objetivo final de cualquier sistema de selección es el de  
hacer concordar los requisitos del puesto con las capacida--  
des de la persona. Esto beneficia a la empresa, mediante --  
una disminución en la rotación de personal y en el ausentis-  
mo, a la vez que la persona deriva mayor satisfacción en el-  
trabajo, es decir, se busca la elección de la persona adecua  
da para un puesto determinado que permita la realización del  
trabajador en el desempeño de sus funciones, el desarrollo -  
de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satis-  
factorio a sí mismo y a la sociedad en que se desenvuelve.

#### 4.3 El proceso de selección de personal.

El proceso de selección de personal se inicia cuando se pre-  
sentan las vacantes en una organización, como resultado de; -  
transferencias, promociones, separaciones, o por aumento --  
autorizado de personal, entre otros.

El proceso de selección se considera como una serie de pasos  
que deben superar los candidatos. Aunque el número de estos  
varía entre las distintas empresas, según factores como; el-  
tamaño de la organización, el tipo de puesto vacante y las -  
políticas del departamento de personal. Se puede hacer uso -  
de diferentes programas de selección, que generalmente "son -  
una variante de la técnica de eliminación múltiple. Con esta  
técnica, se debe juzgar satisfactorio al solicitante, con una

serie de instrumentos de selección como; formatos de solicitud, entrevistas y pruebas, entre otros. El solicitante que da eliminado en forma automática si cualquiera de ellos es "insatisfactorio". 13 El método de correlación múltiple es -- una modificación de la técnica de eliminación múltiple. Está basado en la suposición de que una deficiencia en un área se puede compensar con grandes aptitudes en otras. Por ello, -- un solicitante puede equilibrar una deficiencia en educación con años de experiencia útil en su campo. Con este método -- el posible empleado debe pasar todos los tests antes de -- -- tomar una decisión final. El inconveniente del método de eli minación múltiple es que puede eliminar a empleados poten--- cialmente buenos, debido a que han obtenido una mala califi- cación en uno solo de los instrumentos de selección.

Aunque no hay un procedimiento generalizado adoptado por las empresas; a continuación se muestra uno de los más comunes:

- Requisición de personal.
- Análisis, descripción y especificación del puesto.
- Reclutamiento.
- Solicitud de empleo.
- Entrevista preliminar.
- Pruebas de empleo.
- Entrevista de selección.
- Opinión del jefe inmediato.
- Investigación socioeconómica y verificación de referencias.
- Exámen médico.
- Decisión de contratar.

#### 4.3.1 Requisición de Personal.

En cuanto se presenta una vacante en la organización, ya sea por reemplazo o puesto de nueva creación, esta debe notificarse al departamento de personal mediante un formato denominado "requisición de personal". Muchas empresas cuentan con formas impresas previamente diseñadas. Estas comprenden o deben cubrir los siguientes puntos:

- Fecha,
- Departamento solicitante,
- Vacante o nueva plaza,
- Puesto a cubrir,
- Horario,
- Sueldo,
- Funciones y responsabilidades esenciales del puesto,
- Características personales del candidato,
- Tipo de contrato, etc.

Así el reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el sueldo, el horario, el tiempo de contratación, funciones y responsabilidades esenciales del puesto, características que se requieren en el candidato.

En la figura 1 se muestra un formato de requisición de personal.

Fig. 1

REQUISICION DE PERSONAL		FECHA:
OFICINA SOLICITANTE DE:	A:	
<input type="checkbox"/> VACANTE <input type="checkbox"/> NUEVA PLAZA	PUESTO:	
HORARIO:	SUELDO:	TIPO DE CONTRATO:
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL PUESTO:		
CARACTERISTICAS PERSONALES QUE SE REQUIEREN EN EL CANDIDATO:		
NOMBRE DE QUIEN CAUSA BAJA:	OFICINA DONDE CAUSA BAJA:	
SUELDO:	FECHA DE LA BAJA:	
NOMBRE DEL SELECCIONADO:	FECHA DE CONTRATACION:	
		AUTORIZACION:

4.3.2 Analisis de puestos.

El requerimiento de recursos humanos debe estudiarse en los-

términos de calidad y cantidad. Se inicia analizando la condición presente de los recursos humanos. Ello suele hacerse:

- a) Generando un inventario de recursos humanos.
- b) Por una evaluación, que es la realización del análisis de puestos.

El inventario de recursos humanos tiene por objeto indicar a la administración lo que puede hacer cada empleado; el análisis de puestos define estos dentro de la organización y los comportamientos necesarios para efectuarlos. Así se observa que "en una organización, el trabajo debe dividirse en unidades o tareas manejables que puedan ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. La unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran estas - - - tareas es el puesto" 14. Por lo tanto, el análisis de puestos es el proceso de obtener información sobre la naturaleza de un puesto específico. Se estudian el puesto y sus requisitos. El analista de puestos enumera las tareas que constituyen el mismo y determina las habilidades, características personales, educación y entrenamiento necesarios para que el empleado pueda desempeñarlo con éxito. Un analista de puestos puede utilizar distintos métodos para acopiar información, como:

- a) El uso de un cuestionario estructurado, en el cual los -- empleados comprueban o clasifican las cosas que hacen en su trabajo a partir de una larga lista de elementos de -- tarea.
- b) El acopio de datos mediante observación personal y entre-

vistas con el ocupante del puesto y supervisor del mismo.

- c) El provocar que el propio empleado apunte sus actividades cotidianas en un diario o cuaderno de notas; después éste se analiza y se estructura.
- d) La conferencia técnica, en la cual expertos generalmente supervisores con amplios conocimientos en un trabajo, - - identifican sus características específicas.

El resultado final de este análisis es una descripción escrita del puesto y sus requisitos.

#### Descripción del puesto.

La descripción del puesto es un escrito que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto específico, es decir, es una relación escrita de lo que - hace un empleado, de cómo lo hace y por qué lo hace. Indica lo que es el puesto, cuáles son sus obligaciones y responsabilidades. Es un perfil del puesto. Generalmente sigue el mismo estilo, aunque entre diversas empresas puede variar la forma y el contenido. Una descripción comprende los siguientes puntos:

- Sección de Identidad.
- Funciones.
- Deberes y responsabilidades.
- Características del puesto.

En la figura 2 se muestra la descripción de un puesto.

Fig. 2 DESCRIPCION DE UN PUESTO

<b>PUESTO:</b> Archivista	<b>FECHA:</b> 21-10-87
<b>REPORTA A:</b> Supervisor de Archivo.	
<b>SUPERVISA A:</b> Nadie.	
<b>FUNCIONES:</b> produce, procesa y conserva registros generales.	
<b>DEBERES Y RESPONSABILIDADES:</b> Revisa varios documentos, listados, resúmenes, -- etc., para comprobar la integridad y exactitud. -- Prepara requisiciones sencillas, formularios y -- otros memorandums de rutina.	
Proporciona información al personal sobre los -- archivos, informes, documentos similares, etc.	
Sabe utilizar calculadora, máquina de escribir.	
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO:</b> La operación diestra de máquina de escribir, cal- culadora no es requisito indispensable para este- puesto.	

Especificación del puesto.

La especificación del puesto establece las calificaciones -- mínimas aceptables que el titular debe reunir para ejecutar -- bien determinada tarea. Identifica los conocimientos, destre -- zas y habilidades que se requieren para cumplir con las obli -- gaciones del puesto. Es un perfil de las características -- humanas necesarias para el empleo, es decir, las aptitudes -- que debe poseer quien lo ocupe.

En la figura 3 se muestra un ejemplo de una especificación de un puesto.

**Fig. 3 ESPECIFICACION DE UN PUESTO**

**PUESTO:** Archivista.  
**ESCOLARIDAD:** educación secundaria.  
**MATERIAS QUE SE REQUIEREN:** conocimientos y práctica de la contabilidad, métodos de oficina, máquinas de oficina y la industria de la telecomunicación.  
**SALUD FISICA Y MENTAL:** buena salud, estabilidad -- emocional.  
**ASPECTO FISICO:** limpio y pulcro.  
**CAPACIDADES MENTALES:** habilidad en las operaciones aritméticas.  
**CAPACIDADES ESPECIALES:** capacidad de trabajar con -- otros, destreza manual.  
**EXPERIENCIA LABORAL:** un año como mínimo.  
**CONOCIMIENTO ESPECIAL DE HABILIDADES:** experiencia -- en llenar documentos, recopilar datos y preparar -- informes.  
**MADUREZ:** debe ser capaz de asumir mayor responsabilidad al cabo de dos años.  
**OTROS:** esperar que el titular esté listo para una -- promoción al cabo de dos años.

En consecuencia, "la descripción y especificación del trabajo son muy importantes para el reclutamiento y selección de personal. La primera ayuda a describir a los candidatos y la segunda sirve para determinar si los aspirantes reúnen las cualidades necesarias". 15

#### 4.3.3 Solicitud de empleo.

La selección se inicia cuando el candidato visita el departamento de personal o con una petición por escrito de este, -- para una solicitud de empleo.

15 Stephen Robbins. "Administración; teoría y práctica". -- Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1987. pág.233

La mayoría de las empresas requieren que se llenen formas de solicitud de empleo, ya que proporcionan un método rápido y sistemático para obtener una variedad de información sobre el solicitante, tal como:

DATOS PERSONALES(nombre, domicilio, estado civil, edad, -- nacionalidad), DATOS LEGALES(número de afiliación I.M.S.S., número de registro federal de causantes, servicio militar, licencia de manejo), INFORMACION FAMILIAR(padres, dependencias, medio económico, cónyuge e hijos), HISTORIA DE TRABAJO(fechas, empresas, puestos, descripción de labores, causas de separación, sueldos), REFERENCIAS PARTICULARES(nombre, dirección, ocupación, tiempo de conocerlo), CONOCIMIENTO DE MAQUINARIA(oficina, taller, fábrica), ESCOLARIDAD(esuelas, nombres, fechas, estudios actuales, título, idiomas). Es esencial que las formas sean revisadas periódicamente con el propósito de eliminar cualquier punto que ya no sea necesario.

En la actualidad, la forma de solicitud de empleo es usada como una fuente de información más acerca del candidato. -- Con esta información y la obtenida por otros medios, se logra una impresión del individuo. Dicha forma de empleo -- pone a prueba la capacidad de escribir del solicitante, organización de su pensamiento para presentar los hechos en forma clara, también proporciona a los entrevistadores los puntos de partida y las bases para conducir la entrevista formal del empleo.

Con los datos de la solicitud de empleo, el reclutador puede

darse cuenta de las habilidades, intereses, conocimientos, entre otros, del solicitante, así como si ha ido progresando en sus empleos anteriores y si su educación y experiencia laboral llevan un patrón lógico. Los datos anteriores son ampliados y/o confirmados mediante una o varias entrevistas, según sea el caso.

#### 4.3.4 La Entrevista.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, - que tiene por objeto proporcionar o recabar información, y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones. La entrevista es un método que puede dar lugar a subjetividad en la evaluación del candidato, es decir, su interpretación varía de acuerdo al sujeto que la realiza. La entrevista tiene inconvenientes. Su falla más variable es la de su confiabilidad y su validez. Una buena confiabilidad se refiere a la interpretación de los resultados que no -- deben variar de un entrevistador a otro; ésta mejora cuando se hacen preguntas idénticas, sobre todo si se prepara a los entrevistadores para que registren sistemáticamente las respuestas. La validez se refiere al grado en el cual la información pueda predecir el éxito o fracaso de un -- solicitante en determinado puesto. Para determinar el grado de validez, se requiere que la información obtenida por todos los instrumentos de selección esté relacionada con -- el desempeño real de los empleados en el trabajo.

##### 4.3.4.1 Fases de la entrevista.

Entre las principales fases de una entrevista se encuentran:

- a) Planeación de la entrevista.
- b) Establecimiento y mantenimiento de Rapport.
- c) Cima o intercambio de información.
- d) Cierre de la entrevista.

a) Planeación de la entrevista.

La preparación de la entrevista incluye un exámen del propósito de esta y la delimitación de las áreas y puntos específicos que deban cubrirse, así como la elaboración de preguntas para el entrevistado. Como el entrevistador es un factor de importancia en el proceso, debe procurar estar libre de tensiones y presiones extremas que hagan ineficaces los propósitos de la entrevista.

b) Establecimiento y mantenimiento de Rapport.

El término "rapport" significa concordancia, simpatía, es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del candidato, "romper el hielo". Con frecuencia, el acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de un lenguaje corporal como; una sonrisa, un apretón de manos, una postura relajada. El entrevistador debe establecer una relación agradable, cordial y amistosa con el candidato. Esto se logra siendo amable en su saludo, mostrando un sincero interés en escuchar al entrevistado, evitando las preguntas que pongan en tensión al candidato. Si esta relación no es agradable, el entrevistador puede no obtener un cuadro claro del potencial del solicitante.

Dicha relación se establece mediante la iniciación de la - -

entrevista con puntualidad y preguntas de continuidad que --  
deberán principiar con; Por qué, qué, cuándo, dónde y cómo,--  
las cuales deberán formularse cuidadosamente para evitar --  
influir en las respuestas del solicitante.

c) Cisa o intercambio de información.

"Lo crucial del proceso de una entrevista es el intercambio  
de información. Aquí se realiza la entrevista propiamente -  
dicha y a través de esta van a explorarse las áreas que se -  
mencionan en forma general y que sirven también para la ela-  
boración de la solicitud de empleo.

1.-HISTORIA LABORAL.

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del indivi-  
duo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud --  
hacia la autoridad(jefes), en resumen la manera general en -  
que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

2.-HISTORIA EDUCATIVA.

En esta área se pretende establecer si ha existido continui-  
dad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó-  
en este ambiente(líder, aplicado, peleonero, etc.), relacio-  
nes con la autoridad(profesores), relación entre sus califi-  
caciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento y --  
sus intereses vocacionales". 16

3.-HISTORIA PERSONAL.

La información a obtener 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. En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones -- quirúrgicas).

4.-TIEMPO LIBRE.

Saber sobre el uso que hace de su tiempo libre, para conocer como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

5.-PROYECTOS A CORTO Y LARGO PLAZO.

Se desea saber cómo pretende proyectarse al futuro y realizarse en sus metas.

d) Cierre de la entrevista.

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se debe anunciar el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista. Uno de los problemas de los aspirantes, es que ellos no saben cuando la entrevista está llegando a su fin. El entrevistador puede dejar caer el lápiz, recostarse hacia atrás, ponerse de pie -- sin apresuramiento, hacer una serie de cosas que indiquen que la conversación ha llegado a su fin. Al entrevistado se le puede dar algún tipo de indicación de la acción futura. Cuando es aceptado se le informa del paso siguiente. En caso contrario, se le deberá orientar sobre el mercado de trabajo, -- para lograr que el solicitante obtenga un beneficio personal;

que considere que "la entrevista valió la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo donde se le permita el aprovechamiento adecuado de sus conocimientos y habilidades.

#### 4.3.4.2 Técnicas de la entrevista.

Las entrevistas tienden a ser conducidas por individuos, quienes emplean una pluralidad de técnicas. Entre las más usadas se encuentran:

ECO; repetir el final de la frase.

ACTUAR COMO EL FUTURO JEFE; para pronosticar su reacción.

CONFRONTACION; se piden datos y pruebas objetivas.

USO DEL AGRADO; aprobación verbal y gesticular.

USO DEL DESAGRADO; manifestar desagrado, ver seguridad en sí mismo.

PRESION DEL TIEMPO; limitación del tiempo.(capacidad, reacción)

ARTE DE ESCUCHAR.

Lo anterior permite la siguiente clasificación de los entrevistados:

1.-EL TIMIDO.-introvertido, sumiso, desconfiado, melancólico, sentimental y depresivo. (apoyo)

2.-EL AGRESIVO.-sarcástico, extrovertido, autoritario, impulsivo, autosuficiente, sociable. (desahogo)

3.-EL MANIPULADOR.-egocéntrico, líder, creativo, flexible.

16 Arias Galicia Fernando. "administración de recursos humanos". Editorial Trillas. México. 1984. pág. 267

4.-EL BLOFISTA.-simulador, mentiroso, exagerado. (confrontación).

4.3.4.3 Tipos de entrevistas.

ENTREVISTA NO DIRIGIDA.

En la entrevista no dirigida, el solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma. Esto se alcanza mediante preguntas - - amplias del entrevistador sobre asuntos tales como; "Dígame algo acerca de sus experiencias en su último empleo", y permitiendo que el solicitante se exprese por sí mismo, con un - - mínimo de interrupciones.

Las preguntas breves del entrevistador como por ejemplo; "¿Y qué sucedió entonces? o ¿Cuáles eran las circunstancias?", se usan para mantener hablando al solicitante acerca del tema. - En este tipo de entrevista se escucha cuidadosamente, no se discute; se usan preguntas breves, no se interrumpe o se cambia el asunto abruptamente; se contesta brevemente y se permiten pausas en la conversación.

Este tipo de entrevista puede ser valiosa para dirigir la - - atención del entrevistador a cualquier información, actitudes o sentimientos, que suelen quedar ocultos por un interrogatorio más rápido del solicitante.

#### LA ENTREVISTA ESTANDARIZADA.

El tipo de entrevista altamente estructurada es la entrevista estandarizada, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas. Esta se realiza formulando preguntas previamente establecidas; es decir, el entrevistador lee un formato del cual no puede salirse. La uniformidad de las cuestiones proporcionan mayores índices de confiabilidad, aunque constriñe la entrevista a un simple interrogatorio restándole espontaneidad y profundidad.

En la figura 4 se muestra una forma de la entrevista estandarizada.

#### ENTREVISTA PRELIMINAR.

Al candidato se le puede conceder una entrevista preliminar. Esta entrevista está a cargo del departamento de personal y se encuentra destinada a eliminar a solicitantes no calificados y a obtener información básica sobre los candidatos potenciales. También busca detectar de manera general y en el menor tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requisitos del puesto. En este tipo de entrevista se observan aspectos del candidato tales como; apariencia física, facilidad de palabra, habilidad para relacionarse, etc. Durante esta reunión inicial se pide a los candidatos que llenen una solicitud de empleo.

En la entrevista preliminar se estudian las solicitudes, las calificaciones escolares, los antecedentes de trabajo y - -

otras fuentes para determinar las características, habilidades, rendimiento previo de la persona, la rapidez con la cual haya sido promovido, la experiencia laboral que tenga, la frecuencia y las razones para dejar otros empleos.

Fig. 4

FORMA DE ENTREVISTA ESTANDARIZADA

Calificación:	Entrevistador _____
	Fecha _____
Comentarios (Incluya tanto los puntos favorables como los desfavorables)	
_____	
_____	
Posición considerada para _____	
Nombre _____ teléfono _____ ¿Es propio? _____	
Dirección actual _____	
Ciudad _____ Estado _____	
¿Por qué está usted solicitando esta posición? _____	
¿Está empleado actualmente? Sí No ¿Cuándo estaría disponible? _____	
HISTORIA DE TRABAJO: ULTIMA O ACTUAL POSICION	
Fechas de _____ a _____	
Compañía _____	
División _____	
Dirección _____	
¿Cómo obtuvo este empleo? _____	
Naturaleza del trabajo al iniciarlo _____ Ingresos Iniciales _____	
¿Ha cambiado de puesto? _____	
Ingresos finales _____ ¿Cuáles eran sus deberes y responsabilidades en el momento de dejar el puesto? _____	
Jefe inmediato _____ Puesto _____	
¿Cómo trabajó con él? _____	
¿Qué era lo que más le gustaba respecto a su posición? _____	
¿Qué era lo que más le disgustaba? _____	
¿Cuánto tiempo faltó a su trabajo? _____	
Razones para dejar el trabajo _____	
POSICION ANTERIOR A LA ULTIMA	
Fechas de _____ a _____	
Compañía _____	
División _____	
Dirección _____	
¿Qué le pareció este trabajo? _____	
Naturaleza del trabajo al empezar _____ Ingresos Iniciales _____	
¿Cambio de puesto? _____	
Ingresos al dejarlo _____ ¿Cuáles eran sus deberes y responsabilidades cuando dejó el trabajo? _____	
Jefe inmediato _____ Puesto _____	
¿Cómo trabajó con él? _____	

### ENTREVISTA DE SELECCION.

La entrevista de selección es una conversación formal y profunda que cubre distintas áreas de la vida del solicitante, se lleva a cabo para evaluar la aceptabilidad de un candidato. Dicha entrevista se realiza en un término mínimo de 60 minutos siendo de carácter mixto, es decir, modulándola con preguntas dirigidas o abiertas, dependiendo del tópico que esté explorando. Recomendamos para su tratamiento un esquema predeterminado a seguir, ya que con ello se persiguen -- dos objetivos; por una parte, llevando un orden es difícil omitir temas a investigar por lo que al evaluar se refiere; y por otra, inducir al evaluado a involucrarse paulatinamente, reduciendo la ansiedad que puede producir al tratar desde un principio temas de contenido emocional que conduzcan a un bloqueo de su parte.

A continuación mencionaré algunas preguntas tomadas de la entrevista de selección; "Qué es lo más importante para usted en un trabajo? ¿Qué es lo que le importa menos en un trabajo?, ¿Qué puesto desea tener dentro de diez años?, -- ¿Cuáles cree que sean los aspectos más sobresalientes en su persona?, ¿Por qué deberíamos contratarlo?". 17

### ENTREVISTA DE GRUPO.

Cuando se usa el método de entrevista de grupo, se reúne a una media docena de solicitantes para una discusión en grupo. Sentados al lado o detrás del grupo habrá ejecutivos de la compañía que observarán y evaluarán a los candidatos.

en tanto se enfrascan en una discusión de mesa redonda.

#### ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO.

Los jefes inmediatos deben participar en la decisión final de contratación. Estos pueden evaluar las aptitudes técnicas de un candidato y responden con mayor precisión a las preguntas del entrevistado relacionadas con el empleo.

Cuando el jefe inmediato toma la decisión final, el papel del departamento de personal consiste en proporcionarle los mejores candidatos preseleccionados disponibles. De entre esos dos o tres, el supervisor decide a quién se debe contratar. Mediante esta entrevista se evalúa la competencia técnica, el potencial y la preparación general del sujeto.

#### 4.3.4.4 Estudio y Evaluación de la entrevista.

Cuando ha terminado una entrevista, aún no ha terminado la tarea del entrevistador. Para aprender todo lo que se pueda y mejorar las prácticas de la entrevista, las notas de esta deben revisarse paso a paso, para ver lo que estuvo correcto (y si es posible por qué), lo que podría haber estado mejor, y en dónde las habilidades de la entrevista parecen haber sido inadecuadas. Escribiendo notas para que formen una declaración inteligible, puede hacer para un entrevistador algo similar a lo que la plática puede hacer para un entrevistado. Ayuda a aclarar las ideas y los hechos corrientes.

Para los supervisores, así como para los miembros del departamento de personal, el hacer un reporte completo (aunque sea breve) de cada entrevista, tiene varias clases de valor. Por una razón, las notas completas forman una parte importante del registro de un caso. También son útiles para otros propósitos especiales; por ejemplo, pueden repasarse antes de otra entrevista con la misma persona. Además, el mismo registro y, aún más, la evidencia acumulada proporcionada en varios registros de entrevistas, revela puntos de importancia respecto al arte de entrevistar. Todos pueden mejorar sus técnicas para entrevistar aclarando los puntos fuertes y débiles. Los registros proporcionan pistas. El fracaso en muchos casos indica técnicas defectuosas. Revisando las notas, comparándolas con los datos reunidos antes de la entrevista y con otra información de la que se tuvo con posterioridad, puede mostrar que algo de lo anotado casi en forma mecánica, o sólo porque parecía tener importancia para el entrevistado, de pronto sobresale como algo de extrema importancia. En ocasiones, tales percepciones nuevas ocurren sólo después de una entrevista.

En consecuencia, es conveniente que se cuente con un formato para registrar los resultados de la entrevista, a continuación, en la figura 5 se muestra un ejemplo de este.

Fig. 5 EJEMPLO DE UNA FORMA PARA CALIFICAR UNA ENTREVISTA

Nombre del solicitante \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
 Entrevistador \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**¿Está claro el récord del solicitante?**

1. ¿Es satisfactorio el récord de trabajo del solicitante? Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
2. ¿Parecen lógicas las razones para -- dejar puestos anteriores? Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
3. ¿No hay "señales de peligro" en los -- antecedentes del solicitante?  
 Tales como:
  - a. ¿Varios cambios de puesto? Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
  - b. ¿Inasistencia injustificada por periodos? Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
  - c. ¿Salarios altos para el -- puesto que solicita? Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
  - d. ¿Fracaso en su propio -- negocio? Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
  - e. ¿Descontento con el trabajo o jefe anterior? Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
  - f. ¿Excesivas obligaciones o deudas personales? Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
  - g. ¿Divorcio o separación -- reciente? Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
  - h. ¿Ausencias excesivas por enfermedad o lesiones? Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
4. ¿Sus antecedentes de vida familiar y -- social indican estabilidad? Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_

**¿Se adaptará al trabajo? 1 mala 2 regular**

	1	2	3	4	5	Observaciones
3 aceptable 4 buena 5 excelente						
1. EXPERIENCIA UTIL EN EL TRABAJO: ¿Hasta qué grado tiene el solicitante experiencia en el puesto solicitado?						
2. APARIENCIA: ¿Qué clase de impresión causa -- el solicitante en cuanto a su apariencia física?						
3. CONOCIMIENTOS GENERALES E INTE- LIGENCIA: ¿Qué tan informado está el solici- tante?						
4- HABLA, HABILIDAD PARA CONVERSAR, SINCERIDAD: ¿Qué tan bien se expresa?						

5. PERSONALIDAD, COSTUMBRES: ¿Hasta qué grado es agradable la personalidad del solicitante? ¿Inspira confianza?	1	2	3	4	5	Observaciones
6. ENTUSIASMO E INTERES EN EL TRABAJO: ¿Hasta qué grado muestra el solicitante agresividad e interés para el puesto considerado?						
7. RAZONAMIENTO Y JUICIO: ¿Con qué claridad piensa y razona el solicitante? ¿Es lógico y capaz en la conversación?						

1. ¿El solicitante y su familia estarán contentos con el turno de trabajo?    Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
2. ¿Estará el solicitante satisfecho con la forma como habrá de avanzar en su puesto y con las prácticas de la -- compañía?    Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
3. ¿Tendrá el solicitante capacidad -- para aprender y autodedicarse a las funciones del puesto?    Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_
4. ¿Cooperará el solicitante para cumplir las reglas del departamento y las prácticas, incluyendo la seguridad?    Si \_\_\_ No \_\_\_ ? \_\_\_\_\_

Duración de la entrevista \_\_\_\_\_

Clasificación general del solicitante

1    2    3    4    5

Mala Regular Aceptable Buena Excelente

¿Es recomendable para el empleo?

Puesto calificado para \_\_\_\_\_

Los comentarios adicionales deberán asentarse al reverso.

#### 4.3.5 Los Tests Psicológicos.

El uso principal de los tests de empleo en la administración de personal, es obtener información acerca de las -- habilidades, aptitudes, conocimientos y personalidad de -- los candidatos, que sean útiles para predecir su probable -- éxito en el puesto. A diferencia de la entrevista los -- tests son objetivos y sin tendencias cuando se utilizan -- con propiedad.

Los tests psicológicos tienen su origen en 1884 en Alemania cuando Francis Galton estableció el primer laboratorio antropométrico, tratando de obtener datos sobre las diferencias individuales. Para ello enfocó sus investigaciones hacia el estudio de la herencia en cuanto a características físicas, habilidades y rasgos de la personalidad.

Desde entonces a la fecha fueron surgiendo otros autores -- que han venido aportando teorías para la medición psicométrica; se han construido pruebas y con ellas se han realizado estudios que han enriquecido a la Psicología, especialmente en sus campos clínico, educativo y laboral, en donde los tests tienen su mayor aplicación.

Las pruebas de empleo se popularizaron en gran escala durante la primera guerra mundial. En 1917, los Estados Unidos tuvieron que reclutar un ejército rápidamente y elegir su oficialidad, ya que no contaban con reservistas. Entonces decidieron emplear tests y esta aplicación masiva tuvo pro-

funda resonancia. A partir de entonces se incrementó el empleo de las pruebas psicológicas.

La segunda guerra mundial reafirmó el interés por los tests de inteligencia y de aptitudes, y esto constituyó un poderoso estímulo para el desarrollo de los tests de personalidad. Durante los sesenta años siguientes a la primera guerra mundial, se desarrollaron pruebas para una amplia gama de puestos.

En nuestro país cada vez se da mayor importancia a la psicología como ciencia y con ello a sus métodos y técnicas, de manera que en determinadas áreas, los tests resultan de gran utilidad como herramientas auxiliares en una evaluación o en la toma de decisiones.

Se entiende por test una serie de estímulos debidamente sistematizados para obtener muestras de conducta que permitan realizar juicios sobre las habilidades, intereses o rasgos de la personalidad. Por estímulos sistematizados nos referimos a factores capaces de suscitar una respuesta observable; con la aplicación de los tests se obtiene una muestra de la conducta del sujeto, la cual al ser representativa y al emplearse los controles necesarios, los juicios serán adecuados. Sobra insistir en que si algunas de las operaciones antes mencionadas son incorrectas, las conclusiones serán erróneas.

Un aspecto que no debemos olvidar es el referente a la estandarización y adaptación de las pruebas al medio en que serán aplicadas, ya que gran parte de este material proviene de -- países extranjeros cuya idiosincrasia difiere de la nuestra.

A continuación mencionaremos consideraciones generales sobre los requisitos que deben reunir los tests:

ESTANDARIZACION.--se refiere a la consistencia o uniformidad de los procedimientos administrativos y puntaje de un test.-- Si esperamos comparar los puntajes obtenidos por varios candidatos de trabajo, entonces las condiciones de prueba deben obviamente ser idénticas para todos ellos. De otra forma -- cualquier cambio en los procedimientos de prueba pueden colocar a ciertos candidatos en una situación de desventaja. A fin de lograr esta uniformidad en las condiciones de prueba, quien desarrolla un test debe especificar en el manual del mismo los procedimientos exactos a ser seguidos, considerando tales condiciones como; tiempos límites, instrucciones orales, formas de manejar preguntas específicas de los examinados, material adicional requerido por el test, y procedimientos de calificación.

CONFIABILIDAD.--Una de las más importantes características de cualquier instrumento de medición es el que proporcione resultados consistentes en repetidas ocasiones. Así, un -- test psicológico no será útil si las escalas obtenidas por los sujetos no fuesen consistentes o estables en pruebas --

sucesivas. Si las escalas del test son inestables, el valor del test para seleccionar el mejor candidato puede ser disminuido.

VALIDEZ.-Es la cualidad por la que un test mide lo que pretende medir. No basta que un test se denomine "de inteligencia" para que realmente aprecie esa función; es necesario demostrarlo objetivamente.

Factores como el lugar de aplicación, las instrucciones, - el estado de ánimo (la salud) del examinado, pueden interferir en los resultados, por lo cual es preciso contar con - instalaciones libres de distracciones y apropiadas en cuanto a mobiliario, iluminación, clima, y acústica sugiriendo que el local sea exclusivo para ese fin.

#### 4.3.5.1 Clasificación de los tests.

"Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas -- en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc., se hace necesario emplear más de un criterio para clasificarlas. A continuación se mencionan los principales de ellos:" 18

Clasificación de los tests	Formas de realización	Ejecución Lápiz y papel Orales
	Forma de aplicación	Individuales Colectivas
	Tiempo	Velocidad Potencia
	Características Medidas	Inteligencia Aptitudes Personalidad Intereses

#### Forma de realizarlas

- a) PRUEBAS DE EJECUCION. En estas, la persona tiene que -  
realizar cierto número de manipulaciones u operar algu  
nos aparatos o equipos; por ejemplo reunir cubos, mane  
jar un torno, etc.
- b) DE PAPEL Y LAPIZ. En ellas la persona contesta por --  
escrito las preguntas, hace marcas, traza líneas o --  
dibuja.
- c) ORALES. En estas, la persona responde, asocia una pala  
bra a otra, etc.

#### Forma de administrarlas

- a) INDIVIDUAL. La administración de una prueba de este --  
tipo requiere que por cada sujeto esté presente un exa  
minador, que se realice individualmente y en aislamien  
to. Estos requisitos se basan en la necesidad de con-

trolar cuidadosamente la forma como se elaboran las resuestas, las conductas que las acompañan y el tiempo -- empleado en cada respuesta.

- b) **COLECTIVA.** En este caso la ejecución de la prueba no -- tiene que ser controlada con tanto rigor, por lo que es suficiente que un pequeño grupo de examinadores supervisen su aplicación.

Tiempo empleado en realizarlas

- a) **DE VELOCIDAD.** En este caso la prueba tiene un límite de tiempo para realizarla, llegado el cual el sujeto tiene que entregar la prueba aun cuando no haya contestado -- todas las preguntas.
- b) **DE CAPACIDAD O POTENCIA.** Una de las desventajas de las pruebas de velocidad es que no todos los sujetos responden rápidamente.

Característica medida por ellas

- a) **DE INTELIGENCIA.** Todas aquellas pruebas diseñadas para medir la inteligencia.
- b) **DE APTITUDES.** Son aquellas pruebas que miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica.
- c) **DE INTERESES.** Son las pruebas que miden el interés o -- desinterés de la persona para realizar cierto tipo de -- tareas.

d) DE PERSONALIDAD. Son todas aquellas pruebas que miden los rasgos de la personalidad.

#### 4.3.5.2 Bateria Psicométrica.

En las disciplinas administrativas frecuentemente se utilizan los tests para selección de personal, ascensos y capacitación. Así cualquier test en que se piense, por preciso y fino que sea, si no se sabe manejar, no sólo no cumplirá con su objetivo, sino que incluso puede causar problemas serios, máxime tratándose de la naturaleza humana. El psicólogo es el único profesional abocado a realizar esta función. Por lo tanto, se menciona la necesidad de aplicar una batería de pruebas y no sólo un test, debido a que no hay prueba que por sí sola sea capaz de calibrar todas las capacidades y talentos que se requieren para desempeñar un oficio o empleo. Una batería se refiere a la aplicación de una serie de pruebas de carácter psicométrico, que incluyen aspectos proyectivos y de intereses. Estas pruebas serán preseleccionadas de acuerdo a los niveles demandados por cada caso o puesto en cuestión. La batería será adaptada por cada empresa de acuerdo con sus necesidades.

Entre los tests más comunmente utilizados que conforman una batería se encuentran:

#### INTELIGENCIA

Domino

Raven

W. A. I. S.

### PERSONALIDAD

Frasas incompletas(F.I.S.).

Bender.

Machover.

Inventario multifásico de la personalidad de Minesota(MMPI).

### APTITUDES E INTERESES

Aptitudes diferenciales(D.A.T.).

Kuder vocacional.

#### 4.3.5.3 Pruebas de Inteligencia.

Son las pruebas que más se utilizan. Es también uno de los primeros tipos de pruebas desarrollado por los psicólogos, destinado a evaluar la capacidad mental de la persona.

Una de las primeras pruebas de inteligencia, tales como; la Binet-Simon, presume que la inteligencia es un rasgo, una capacidad para comprender y razonar.

Thurstone, más tarde, diferenció las pruebas mentales de habilidad de las de inteligencia, creó tipos más especializados de pruebas de inteligencia; que midieran:

1. Comprensión verbal(tests de vocabulario).
2. Fluides verbal(actitud de pensar las palabras rápidamente).
3. Numérico simple(aritméticos, de cálculo).
4. Espacial(relaciones de formas visuales, dibujar de memoria).
5. Memoria.

6. Perceptivo (captación de detalles visuales).

7. Razonamiento.

Las pruebas de inteligencia son útiles para predecir el éxi  
to de una variedad de ocupaciones, en especial las que --  
requieren habilidades orales y numéricas.

### TEST DE DOMINOS

La primera versión del test de Dominós fue elaborada por --  
Anstey en 1944, para uso del ejército británico. Es un --  
test gráfico, no verbal, de inteligencia destinado a valo-  
rar la capacidad de una persona para conceptualizar y apli-  
car el razonamiento sistemático a nuevos problemas. Para-  
ello se ha elaborado una serie de diseños que, bajo la --  
forma de conjuntos de fichas de dominós son presentados en  
orden de dificultad creciente.

El test de Dominós es aplicable a sujetos de 12 años en --  
adelante, aunque puede administrarse individualmente a par-  
tir de los 10 años. El test se presta especialmente para-  
el exámen de la inteligencia en adolescentes y adultos, --  
cuando se desea obtener rápidamente una estimación de la -  
capacidad intelectual de grupos numerosos.

El test está integrado por 48 problemas pictóricos, impre-  
gos en un cuaderno, a razón de 6 diseños por página. El -  
cuaderno contiene además una página preliminar, destinada  
a explicar la tarea a realizar por el sujeto, mediante 4 -

ejemplos; los dos primeros son problemas ya resueltos, y los dos restantes, problemas a resolver bajo la supervisión del examinador. Cada diseño contiene una ficha de dominó en blanco, para que el examinado señale la cantidad de puntos que corresponde a la solución. El tiempo de ejecución de este test es de 30 minutos.

#### TEST DE MATRICES PROGRESIVAS DE RAVEN

J.C. Raven, psicólogo inglés, Director de investigaciones psicológicas de "The Crichton Royal", con la colaboración inicial de Penrose imprimió por vez primera sus "Progressive Matrices" en el año 1936. Tras algunas revisiones, dos años después su test había tomado forma definitiva.

El test de matrices progresivas es un test no verbal, perceptivo, que busca medir la capacidad intelectual a través de la aptitud perceptual y racional para inferir relaciones y correlaciones y establecer comparaciones y razonamientos por analogía. Se presta a la aplicación colectiva a partir de los nueve años; se adapta a niños pequeños y a débiles mentales y a los sujetos con trastornos de lenguaje y de audición y a los que no conocen el idioma del examinador.

Materialmente este test consiste en una colección encuadrada de láminas en blanco y negro. Cada lámina exhibe en su mitad superior un conjunto geométrico incompleto, y en la inferior varias figuras más pequeñas, de las cuales una

sirve para completar a aquél. La colección se presenta al sujeto en el orden establecido para que en forma sucesiva éste indique ante cada lámina cuál de las figuras menores completa la mayor. El test está integrado por 5 series de láminas, designadas A, B, C, D y E, compuesta cada una de una docena, numeradas del 1 al 12. En total son 60 láminas que se hallan seriadas en orden de complejidad creciente.

Para la medición de la capacidad intelectual mediante el test de Raven, puede emplearse una de las siguientes escalas:

**ESCALA GENERAL.**-constituida por las cinco series A, B, C, D y E. Su aplicación es especialmente indicada en sujetos normales, o poco dañados intelectualmente, de 12 a 65 años. La Escala General puede administrarse en forma individual o colectiva.

**ESCALA ESPECIAL.**-constituida sólo por tres series; A, Ab y B. Esta escala especial es la indicada para niños menores de 12 años o adultos tan dañados intelectualmente (reducida capacidad intelectual, serios trastornos de lenguaje o de audición) que la aplicación de la Escala General queda -- excluida desde un comienzo por incapacidad del examinado -- para comprender la tarea a cumplir.

**LAS ESCALAS DE INTELIGENCIA DE DAVID WECHSLER (W.A.I.S.)**  
David Wechsler, influido por los estudios psicométricos -- realizados hasta fines de la década de los veinte, elaboró

una de las pruebas de medición de la "inteligencia" más completa de las que hasta el momento se conocían y que es probablemente la mejor hasta nuestros días.

Acorde con las observaciones de Thorndike, explicó el problema de definir y medir la inteligencia a través de los -- "Productos mentales", a los que Wechsler denominó "aptitudes" y que son específicamente "fuerzas para actuar como -- respuestas a una situación dada". Estas aptitudes permiten poder llegar a la estimación global de la inteligencia.

Wechsler elaboró su primera escala que fue publicada en -- 1939 con el nombre de "ESCALA DE INTELIGENCIA WECHSLER -- BELLEVIEW I", que cubría un rango de edad de 10 a 60 años, pero que podía calificar a sujetos desde 7.5 años de edad hasta la adultez. Posteriormente elaboró una forma paralela a la que le dió el nombre de Forma II en la Escala. Más tarde, en 1955, aparece una forma revisada de estas escalas que ahora conocemos como Escala de Inteligencia Wechsler -- para Adultos (W.A.I.S.). Esta no contiene cambios significativos en cuanto al contenido, construcción, organización y forma de calificación.

En la actualidad tenemos, tres instrumentos para la medición de la inteligencia que son los siguientes:

LA ESCALA DE INTELIGENCIA WECHSLER PARA PRE-ESCOLARES Y PRIMER AÑO DE ESCUELA PRIMARIA (WPPSI), cuyo rango de edades va de 3 a 6 años; LA ESCALA DE INTELIGENCIA WECHSLER PARA ---

NIÑOS(WISC), que cubre un rango de edades que va de los 5 - años a los 15 años, 11 meses de edad y LA ESCALA DE INTELIGENCIA WECHSLER PARA ADULTOS(WAIS) que hace posible la medición de sujetos desde los 16 años hasta más allá de los 60 años.

Las escalas de Wechsler son denominadas Escalas compuestas, cada una de estas la forman dos escalas (podríamos llamarles subescalas), una verbal y otra de ejecución que arrojan -- tres tipos de medidas independientes aparentemente, pero -- íntimamente relacionadas; una calificación para la escala verbal, una para la de ejecución y una calificación de la -- escala total. Este razonamiento se basa en el principio de que la inteligencia está constituida no solamente por la -- habilidad para manejar símbolos, abstracciones y pensamiento conceptual, sino que también tiene relación con la habilidad para confrontar situaciones y problemas en donde, más que números y palabras, se han de manejar objetos concretos.

Las escalas que constituyen la escala total están formadas por una serie de pruebas o tests específicos, que al pasar a formar parte de dicha escala se denominan "subtests". Y cada uno de estos mide funciones diferentes y por tanto -- diferentes factores.

Los subtests se clasifican en 4 grupos dependiendo de los factores específicos que intentan medir. Así, el primer grupo lo forman los subtests estrictamente verbales, que son; información, comprensión, semejanzas y vocabulario.--

El segundo grupo es el denominado de Atención y concentración, que lo forman los subtests de aritmética y retención de dígitos. El tercer grupo es el correspondiente a los tests visuales, formado por los subtests de completamiento de imágenes y ordenamiento de historias, y por último, el grupo de los tests visomotores, constituido por los subtests de ensamble de objetos, diseño con cubos y símbolos en dígitos (laberintos, en la escala de niños, también pertenece a este grupo).

Las escalas de Wechsler en general, presentan la siguiente composición:

ESCALA VERBAL

1. Información.
2. Comprensión.
3. Aritmética.
4. Semejanzas.
5. Retención de dígitos.
6. Vocabulario.

ESCALA DE EJECUCION

1. Observación de figuras incompletas.
2. Ordenación de dibujos.
3. Diseños con cubos.
4. Ensamble de objetos.
5. Símbolos de dígitos.
6. Laberintos.

Las escalas varían en función de la edad de los sujetos a los cuales han de ser administradas. En la escala de niños (WISC), los subtests de Retención de dígitos y laberintos son denominados opcionales o suplementarios. En la escala de adultos (WAIS), 11 subtests son administrados obligatoriamente; laberintos no pertenece a esta escala.

#### 4.3.5.4 Pruebas de Personalidad.

En este tipo de prueba se busca medir características tales como; ajuste emocional, perseverancia, confianza en sí mismo y muchos otros rasgos. Entendemos por personalidad la suma total de características de un sujeto que nos ayuda a predecir su conducta en una situación determinada. Estas características incluyen todas las capacidades innatas, además de los hábitos de respuesta aprendidos o adquiridos como resultado de su experiencia pasada. También incluyen los cambios en su modo de actuar inatos o aprendidos que se siguen de la experiencia orgánica o funcional que altera sus niveles originales de respuesta.

Las pruebas de personalidad recaen en dos categorías; cuestionarios de papel y lápiz y pruebas proyectivas. Las primeras tienen la falla básica de que es muy fácil engañar con los resultados, se transparentan demasiado, es decir, dejan ver lo que se está investigando y lo que se quiere saber del sujeto; por tanto, se responderá lo que se desea se sepa de aquel; y cuando esto sucede se dice que el sujeto "manipula" la prueba.

El término "proyección" quiere decir que el sujeto ve en hechos y circunstancias externas o en otras personas, aquello que en realidad es de él, por lo tanto en las pruebas proyectivas se le pide al examinado su propia interpretación de ciertas situaciones, por lo general se requiere de intérpretes muy adiestrados y no hay forma de darles --

una calificación objetiva. Las técnicas proyectivas se le presentan al examinado en una forma ambigua, o sin estructura, de estímulos. En la prueba de Rorschach parecen manchas de tinta y en la prueba de apercepción temática de -- Murry son escenas. Se le induce al examinado a contestar con toda libertad y a decir lo que se ve en las manchas o relatar lo que le sugieren las fotografías. Se supone que las respuestas a dichos estímulos son proyecciones de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto.

Algunas pruebas proyectivas son:

TEST DE FRASES INCOMPLETAS.

El test de frases incompletas de Joseph M. Sacks (F.I.S.), aparece en 1948 y fue elaborado en colaboración con otros psicólogos del "Veterans Administration Mental Hygiene Service" de Nueva York. Que idearon este test con el fin de obtener material clínico en 4 áreas representativas de la adaptación del sujeto (familia, sexo, relaciones interpersonales y autoconcepto).

El F.I.S. tiene como objetivo el dar mayor libertad individual y variabilidad en la respuesta, y abarca áreas más específicas y definidas de la conducta del individuo. Como en algunos otros tests, se espera que el sujeto refleje -- sus propios deseos, aptencias, temores y actitudes en las frases que completa.

La prueba consta de 61 frases incompletas, las cuales deben

ser contestadas con lo primero que se le ocurra al sujeto, se ofrece material significativo, al evitarse una actitud reflexiva y defensiva. Al completar una situación no estructurada, las respuestas del individuo manifiestan aspectos de su personalidad, tales como; actitudes, tendencias básicas, hostilidades, afectos, impulsos y deseos; - tanto inconscientes, como preconcientes y conscientes.

Así mismo, esta prueba es considerada como una técnica -- psicométrica debido a la posibilidad de manejarla cuantitativamente, al asignarle calificaciones a cada una de -- las áreas del funcionamiento del sujeto y que son evaluadas a lo largo del test. La forma para adultos se aplica a individuos de 14 años en adelante, requiriéndose por lo general de 20 a 40 minutos para su resolución.

#### PRUEBA DE BENDER

La prueba de Bender está basada en los estudios de - - - - Wertheimer en 1923 donde se usan originalmente los diseños para demostrar los principios de la Psicología de la - - - Gestalt en relación con la percepción de la forma; posteriormente Bander adapta estas figuras y las utiliza como - Test guesáltico (porque explora la percepción de la forma) y visomotor (porque el examinado realiza su trabajo con el modelo a la vista).

El objetivo de esta prueba es evaluar la función guesáltica visomotora, tanto en niños; pudiendo detectar retraso -

en la maduración, lesión cerebral; como en adultos, para la detección de lesiones cerebrales y dificultades perceptuales o visomotoras.

Para la aplicación del test de Bender, se requiere:

1. Nueve figuras geométricas impresas en negro sobre láminas de cartulina blanca, la primera es la figura A y -- las demás se numeran del 1 al 8. Se le coloca la hoja en forma vertical.
2. Hojas de papel blanco, liso, tamaño carta. Se le da una al sujeto, y se le deja al lado más hojas por si desea hacer los dibujos en varias hojas.
3. Un lápiz mediano del número 2 1/2, que permite observar matices finos y fuertes.
4. Una goma.

El sujeto debe copiar las nueve figuras antes mencionadas, tal y como las ve. El tiempo promedio de ejecución de la prueba es de 15 a 30 minutos. Este test puede ser aplicado de los 4 años en adelante.

#### PRUEBA DE MACHOVER

Fueron ideados estos tests proyectivos con el fin de tener datos, que el sujeto expresa en su vida diaria, pero que -- son difíciles de reconstruir. Estos estimulan, tornan observable, registran y comunican verbalmente la estructura psico

lógica del sujeto. Esta prueba se basa en el perfeccionamiento de la técnica del dibujo como instrumento clínico para el análisis de la personalidad. Con el test de Goodenough (dibujo de un hombre) se descubrió que el cuidadoso estudio de los dibujos individuales ha introducido un rico material clínico en relación a los rasgos de la personalidad.

Lo que caracteriza a una técnica proyectiva es su falta de estructuración y su eficacia para indicar la configuración psicológica del sujeto a través de sus esfuerzos activos y espontáneos por "estructurar" el material de la prueba. La proyección en estos tests la debemos entender como la estructura psicológica del sujeto que es palpable en sus acciones, reacciones, elecciones, creaciones, etc.

Se sabía que en las proyecciones verbales los sujetos manipulaban conscientemente los patrones simbólicos, en cambio sobre la presentación gráfica se obtenía información más fidedigna. Los tests proyectivos no deben ser estructurados y no deben permitir que el examinado encuentre apoyo en informaciones ya establecidas, por ejemplo; esta ausencia de estructuración se logra en Machover "dibuje ud. una figura humana lo mejor que pueda..."

#### Instrucciones para la aplicación del test.

1. Se provee al sujeto de papel y lápiz.
2. Se le dice al sujeto que dibuje una persona completa.
3. El dibujo puede ir seguido de un examen en el que se --

pida al sujeto que dé forma a un relato acerca de cada persona.

4. Al terminar el primer dibujo, se le pide al sujeto que dibuje una persona del sexo opuesto al que figure en -- su cuartilla.
5. Se repite el procedimiento 3.

#### INVENTARIO MULTIPASICO DE LA PERSONALIDAD DE MINESOTA

Desde la aparición del M.M.P.I. en 1940, esta técnica ha -- llegado a ser uno de los instrumentos más utilizados para la evaluación de la personalidad, no sólo en el campo de -- la Psicología clínica sino en algunas otras áreas, como la Psicología laboral y la educativa. A través de sus 566 -- reactivos, un individuo define sus propias características y la imagen que tiene de sí mismo.

Las instrucciones que se dan para la administración del -- M.M.P.I., pueden ser expresadas en la siguiente forma; "En el folleto que le doy no debe escribir nada, todas sus res -- puestas deben ir anotadas en la hoja suelta que es la hoja de respuestas, tiene que ir leyendo cada uno de los reacti -- vos que aparecen escritos en el folleto. Si se fija, cada uno tiene un número y es el mismo que aparece en cada una -- de las casillas de la hoja de respuestas. Al ir leyendo, -- debe pensar si lo que dice cada reactivo es CIERTO O FALSO para usted. Si considera que es CIERTO, debe marcar en la casilla correspondiente, la rueda que aparece junto a la -- letra C; si es FALSO, la que aparece frente a la F. El --

rango de edades para el cual ha sido diseñado este test, -- va de los 14 a los 64 años. Se requiere también, que el -- sujeto posea un mínimo de escolaridad secundaria y que no presente deficiencias intelectuales ni en los estados de -- consciencia.

A esta prueba se le considera como una técnica de inventa-  
rio con excelentes bases psicométricas y una técnica, has-  
ta cierto punto proyectiva. Se manejan 3 escalas; L, P y-  
K y 10 escalas clínicas.

#### Escala L

Esta escala ha sido diseñada para evaluar la distorsión -- que se hace de la prueba al contestar con actitudes conven-  
cionales. Consta de 15 reactivos que se refieren a cier-  
tas virtudes sociales, pero que difícilmente un individuo normal lleva a la práctica sistemáticamente, un ejemplo de estos reactivos sería; "No siempre digo la verdad", contes-  
tado como FALSO.

#### Escala E

Esta escala está compuesta por 64 reactivos que se refie-  
ren a elementos severos de alteraciones psicológicas. Un-  
ejemplo de este tipo de reactivos sería; "Algunas veces mi  
alma abandona mi cuerpo", contestada como CIERTO.

#### Escala K

Esta escala está compuesta por 22 reactivos relacionados -

con una tendencia a no reconocer la propia problemática, un ejemplo de estos sería; "Me preocupa el dinero y los negocios", contestado como FALSO, o "la crítica y el regaño me hieren profundamente", contestado en la misma dirección.

#### 4.3.5.5 Pruebas de aptitud y de interés.

Las pruebas de aptitud se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado, miden o calibran las características humanas fundamentales o los talentos que están relacionados con la capacidad para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Estas características y talentos fundamentales pueden llamarse aptitudes. Así las aptitudes pueden calificarse en cinco categorías, y son:

1. Capacidades mentales.
2. Capacidades mecánicas y similares.
3. Capacidades sicomotoras.
4. Aptitudes visuales.
5. Otras aptitudes específicas.

Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades. Con el entrenamiento adecuado se adquirirá la misma. Se destinan a predecir lo que puede adquirirse con el adiestramiento. Las pruebas de aptitud miden la capacidad latente individual para aprender cuando se da un trabajo. Su uso es aconsejable cuando la persona tiene poca o ninguna experiencia en el trabajo. Se interesa en seleccionar personas que muestren un alto grado de éxito después de un período de entrenamiento. Ej. capacidad mecánica, lingüística, musical, etc. Algunos psicólogos incluyen ciertas capacidades de tipo motor, tales como destreza con los dedos, destreza -

manual y coordinación visual manual.

### LOS TESTS DE APTITUD DIFERENCIAL

Los tests de aptitud diferencial constituyen un instrumento completo y científico para la medición de las habilidades de los individuos. Fueron elaborados para servir a propósitos de selección de personal y de orientación educacional y vocacional.

Para su elaboración se aceptaron ideas y sugerencias de psicólogos y educadores, ya que se trató de hacer una batería que fuera a la vez, práctica y fácil en su uso y llenara las necesidades de los encargados de programas de orientación y selección.

### Lo que miden y lo que predicen los tests de aptitud diferencial.

**EL TEST DE RAZONAMIENTO VERBAL.**-Esta prueba mide la habilidad para comprender conceptos expresados en palabras. Evalúa la habilidad para abstraer, para generalizar y para pensar en forma organizada. Este test es especialmente adecuado para medir la habilidad para razonar.

Este test puede también predecir, con aproximada exactitud, el éxito en ocupaciones donde son importantes las relaciones complejas basadas en el lenguaje y el uso de conceptos.

**EL TEST DE HABILIDAD NUMERICA.**-Mide la habilidad para - - -

razonar con números, para manipular relaciones numéricas y para operar inteligentemente con materiales cuantitativos. Evalúa, asimismo, la comprensión de las relaciones numéricas y la facilidad para manejar conceptos numéricos. También predice el éxito en matemáticas, física, química e ingeniería; así como en trabajo de laboratorio, contaduría, manufactura de instrumentos y en otras ocupaciones y profesiones relacionadas con las ciencias físicas; es -- decir, en todas aquellas para las cuales el pensamiento matemático es esencial.

EL TEST DE RAZONAMIENTO ABSTRACTO.-Mide la habilidad para razonar en forma no verbal, para percibir las relaciones entre patrones de figuras abstractas y la habilidad para generalizar y deducir principios con base en dibujos que no incluyen lenguaje. Asimismo, predice el éxito en ocupaciones que requieren percepción de las relaciones entre objetos más que entre palabras o números.

EL TEST DE RELACIONES ESPACIALES.-Mide la habilidad del sujeto en la percepción visual de objetos en forma tridimensional con base en un plano bidimensional. El test -- también predice el éxito en dibujo lineal, diseño de trajes, arquitectura, arte, modelado y decoración.

EL TEST DE RAZONAMIENTO MECANICO.-Mide la habilidad para comprender los principios mecánicos y físicos en situaciones conocidas. Predice el éxito para operar y reparar -

dispositivos o artefactos complejos, y la habilidad para ocupaciones tales como; mecánica, carpintería, armaduría, mantenimiento y ocupaciones similares.

EL TEST DE VELOCIDAD Y EXACTITUD.-Mide la rapidez de percepción, la habilidad para retener algo en la memoria - - momentáneamente y la rapidez de reacción, al trabajar con combinaciones sencillas de números y letras. Asimismo, - predice el éxito en trabajos tales como; archivador, dependiente de almacén, telefonista y ocupaciones similares a éstas.

INTERES.-es aquella tendencia persistente a prestar atención y a disfrutar de alguna actividad o contenido. Estas pruebas intentan determinar las preferencias del individuo entre distintos tipos de trabajo. Se supone que si una - - persona tiene intereses comunes con los que ha logrado - - éxito en cierto tipo de trabajo, le agradará ese puesto. - Las utilizan con frecuencia los orientadores vocacionales en las escuelas.

El inconveniente de este tipo de prueba es que el candidato puede, a menudo, con sólo leer la pregunta, determinar cuál será la respuesta que representará mejor sus intereses para el empleo de que se trata.

Como ejemplo de este tipo de pruebas se encuentra:

EL RECORD DE PREFERENCIAS, DE KUDER.

Esta escala de preferencias vocacionales fue creada por --  
Frederic Kuder, Editor de mediciones educacionales y psico-  
lógicas y profesor de Psicología de la Universidad de --  
Duke. Esta escala tiene por objeto ayudar a descubrir ---  
las preferencias vocacionales del examinado. No se trata-  
de un exámen; aquí no hay respuestas exactas o inexactas.  
Toda respuesta que refleje fielmente el modo de pensar --  
del examinado es una buena respuesta.

Esta escala contiene doce páginas que van disminuyendo pro-  
gresivamente para que coincidan exactamente con la columna  
respectiva de la hoja de respuestas. En cada una de esas-  
doce páginas hay una serie de actividades, reunidas en gru-  
pos de tres. Se deben leer primero las tres actividades -  
que forman cada grupo. Luego se decidirá cuál de las tres  
le gusta más al examinado y este perforará con un alfiler-  
el círculo blanco en la hoja de respuestas, que está a la-  
izquierda de la letra, debajo del signo más. Luego decidi-  
rá cuál de las tres actividades le gusta menos y perforará  
el círculo blanco que se encuentra a la derecha de la le-  
tra, debajo del signo menos. Si una vez perforado el círcu-  
lo correspondiente, quiere cambiar su respuesta, haga otras  
dos perforaciones, cerca de la que desea cambiar y perfore  
luego el círculo que corresponde a la nueva elección. Tal-  
vez algunas de las actividades le parecerán demasiado in-  
significantes, otras extravagantes; a pesar de ello usted-  
debe elegir las pues de lo contrario sería imposible obte-  
ner los resultados exactos de esta prueba.

#### 4.3.6 Verificación de referencias e investigación socio-económica.

Con frecuencia se utilizan las referencias para conceder un empleo tanto a hombres como a mujeres. Generalmente estas se obtienen en forma de cartas de recomendación, aunque a veces sirven para el caso cuestionarios que hay que llenar y hasta los contactos personales del futuro jefe(o de su representante) con el individuo que proporciona las referencias, el cual suele ser generalmente algún miembro de la compañía en que trabajó el solicitante.

En virtud de que la mayoría de los solicitantes a un puesto están ansiosos de obtener empleo, muchos de ellos distorsionan la información relativa a sus habilidades y su experiencia con el fin de alcanzar su objetivo. Las referencias personales demuestran el carácter sano del solicitante; suelen ser proporcionadas por amigos o familiares. Su objetividad y sinceridad son dudosas. Cuando se da alguna referencia por escrito, casi siempre el autor suele destacar los aspectos positivos. Es poco frecuente que se recurra a las referencias personales. Hablando teóricamente podría parecer que una carta sobre los méritos o deficiencias del solicitante escrita por su jefe anterior, o por alguna persona responsable que ha estado en contacto íntimo con el solicitante, debería ser un sistema altamente satisfactorio para obtener los datos precisos y amplios que se necesitan. Pero el caso es que, para conseguir dichos resultados, el que escribe la carta tiene que-

ser a la vez hombre que sepa y quiera consignar por escrito su opinión franca y clara respecto al interesado. Ahora - bien, esta buena voluntad y esta capacidad no siempre se - encuentran, y hay determinadas circunstancias en que los - que firman una carta de referencias se sienten inclinados - a presentar una descripción deficiente y escasa, o bien, - vaga y generalizada del hombre en cuestión. El encargado - de personal de toda empresa, debe estar en guardia contra - lo ineficiente o inexacto de este tipo de información, pero siempre deberá tener en cuenta que dichas cartas no son -- necesariamente fidedignas y exactas y que, cuando se le -- presenten testimonios o referencias de este tipo, debe - - hacer todo lo posible por comprobar la exactitud de su in - formación, consultando a los jefes anteriores que tuvo el - interesado.

"Probablemente es más útil el uso de los cuestionarios que una carta corriente de recomendación, puesto que la compa - ñía que está estudiando admitir al solicitante puede reu - nir más datos sobre el mismo por medio de las diferentes -- preguntas del cuestionario". 19

#### INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

En esta etapa se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo, y en la entrevista de selección. También se investigan sus condiciones de vida - actuales y se verifican sus antecedentes, a través de las - personas con quienes se interrelaciona el individuo; compa

Heros de estudio, jefes de trabajo, amigos, etc.

La investigación socio-económica cubre las siguientes - -  
áreas:

- a) Proporciona información sobre la actividad sociofami--  
liar a fin de detectar las posibles situaciones conflicti  
vas que influyen en el rendimiento del trabajo.
- b) Detectar las actitudes, responsabilidades y eficiencia-  
en el trabajo en base a las actividades desarrolladas en  
sus puestos anteriores.
- c) Verificar la honestidad y veracidad de la información.

La figura 6 muestra la extensión de la investigación socioeco  
nomica.

Fig. 6

ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO

<u>ANTECEDENTES FAMILIARES</u>	<u>SITUACION ECONOMICA</u>	<u>INTERESES Y RELIGION</u>	<u>SALUD</u>
Esposa. Padre. Madre. Hermanos. Cuñados.	Ingresos. Egresos. Propiedades. Ahorro. Préstamos bancarios. Tarjetas de crédito. Hipotecas. Fianzas.	Escolaridad. Entrenamiento. Diversiones. Aficiones. Unidad familiar. Militancia política y sindical. Religión y observancia. Asociación o clubes. Metas personales.	Enfermedades. Accidentes. Operaciones.

<u>ANTECEDENTES PERSONALES</u>	<u>DOCUMENTOS</u>	<u>ANTECEDENTES ESCOLARES</u>	<u>ANTECEDENTES DE TRABAJO</u>
Nombre completo. Lugar y fecha - de nacimiento. Estado civil. Generales del -- cónyuge. Generales de los hijos. Domicilio.	Acta de nacimiento. Acta de matrimonio. Certificados escolares. Cartilla(masculino). Cédula profesional. Registro Federal de Causantes. Licencia de manejo. Pasaporte. Certificado de --- Antecedentes No -- Penales.	Nombre de las escuelas. Años en que se estudió. Motivos de -- suspensión. Intereses. Capacitación. Cursos. Seminarios.	Nombre de la empresa. Domicilio. Fecha ingreso. Fecha egreso. Sueldo inicial. Sueldo Final. Cargos desempeñados. Motivo de salida. Nombre del -- Jefe inmediato.

<u>REFERENCIAS DE TRABAJO</u>	<u>HABITACION</u>
Fecha de ingreso y egreso. Sueldos inicial y final. Cargos desempeñados. Motivo de salida. Comportamiento. Puntualidad.	Domicilio localizado. Mobiliario. Número de cuartos. Habitabilidad. Lejanía.

#### 4.3.7 Exámen médico.

El exámen médico reviste una importancia básica en las em-  
presas y se refiere a una verificación de los datos sobre  
la salud y los accidentes sufridos por el candidato. Su-  
objetivo no es eliminar a los candidatos, sino determinar  
si su salud y capacidades le permitirán realizar el traba-  
jo que está solicitando. El exámen médico llega a influir  
en elementos tales como; calidad y rendimiento de trabajo,  
índice de ausentismo y puntualidad, lo cual afecta direc-  
tamente al desarrollo de la empresa.

Suele dejarse al final del proceso, ya que resulta costoso  
y sólo debe aplicarse a quienes en todas las demás etapas-  
del proceso han resultado idóneos para la vacante que se -  
pretende llenar.

La figura 7 muestra más ampliamente los aspectos que suele  
comprender dicho exámen.

#### 4.3.8 Elaboración del reporte.

El reporte es un informe escrito mediante el cual se dará  
a conocer a quien solicitó el candidato, un panorama inte-  
gral de las características del sujeto evaluado, utilizan-  
do una terminología accesible al usuario. Tal reporte - -  
deberá seguir un patrón predeterminado, que induzca secuén-  
cialmente al lector hacia una conclusión final, de acuerdo  
a los tópicos tratados a lo largo del mismo. Conforme a -  
nuestra experiencia, un esquema funcional para abordarlos-  
sería el siguiente:

- a) DATOS GENERALES DEL SUJETO.-que incluyen; edad, sexo, - escolaridad, antigüedad en la empresa, sueldo actual, - presentación, puesto actual y puesto al que es candidato y fecha de elaboración.
  
- b) ANTECEDENTES GENERALES.-aquí se describirá el motivo de la evaluación, intereses ocupacionales y metas.
  
- c) ANTECEDENTES LABORALES.-consiste en una descripción y - evaluación de su trayectoria hasta el momento actual, - así como de sus logros y perspectivas reales de promoción dentro de la compañía.
  
- d) FORMACION ACADEMICA.-se refiere a una evaluación de los logros del candidato como estudiante, tomando en cuenta su formación escolar alcanzada, cursos especiales y - - todos aquellos conocimientos acumulados a través de su vida, lo cual constituirá un punto relevante para determinar su actuación contra el puesto al que se canalizará.
  
- e) CONTACTO FAMILIAR.-aunque en esta área se profundiza -- dentro de la entrevista, en el reporte se abordará de - manera breve, señalando unicamente los aspectos más - - relevantes, a menos que la situación familiar constituya una variable importante para su desarrollo, en cuyo caso se expondrá con cuidado y delicadeza dada la confi dencialidad del caso y el manejo que pudiera darse a -- dicha información.

EXAMEN MEDICO.

HISTORIA CLINICA.

Antecedentes personales.

Antecedentes Familiares.

EXAMEN FISICO.

Observación directa.

exploración física.

ANALISIS DE LABORATORIO.

BASICOS:

Biometría hemática.

General de Orina.

Coproparasitoscópico seriado.

RAYOS X.

CATASTRO TORACICO.

OTROS; a criterio del médico.

COMPLEMENTARIOS:

A juicio del médico.

Fig. 77.

- f) **POTENCIAL PRODUCTIVO.**-es una ponderación del potencial intelectual, las habilidades, aptitudes, tipo de pensamiento y método de trabajo del sujeto, así como del manejo que hace de dichos procesos.
- g) **PERSONALIDAD.**-en este tópico se engloban la descripción de los rasgos más relevantes del comportamiento del sujeto y de las formas en que van a influir en su adaptación y desarrollo laboral.
- h) **CONCLUSION Y RECOMENDACIONES.**-es el diagnóstico final exponiendo los fundamentos del mismo a través de un - - extracto de las características del sujeto en función - del cargo, enfatizando las medidas de acción más pertinentes en cada caso tendientes a estimular un desempeño más adecuado del individuo dentro del área a la que se asignará.

#### 4.3.9 Decisión de contratar.

Es la decisión requerida para seleccionar una persona y contratarla para el puesto. Esta decisión es tomada por el jefe inmediato o por el departamento de personal.

La selección objetiva de los recursos humanos nos lleva a analizar y valorar la capacidad y destreza de los aspirantes. Esta valoración se establece a partir de un juicio de valía con todos los datos del proceso completo de selección para elegir al mejor candidato. Estos datos son -- tomados de las evaluaciones hechas a partir de; la solicitud de empleo, la entrevista preliminar, el examen de conocimientos, el examen técnico, la entrevista profunda, -- los exámenes psicológicos, la encuesta socioeconomica, la encuesta laboral y el examen médico. Si estos pasos se -- han llevado a cabo con éxito, mejoran en forma impresionante las posibilidades de acierto en ese juicio. Ahora bien, se deberá contar con un mínimo de tres candidatos, -- los cuales deben reunir los requisitos que señala la descripción y especificación de puestos, como son; las obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y las aptitudes que debe poseer un aspirante para ser considerado como posible candidato a un puesto determinado.

Las solicitudes de los candidatos no escogidos deberán -- conservarse en los archivos para cuando haya vacantes. -- También deben archivarse las formas de solicitud que llenaron los candidatos contratados. La forma de solicitud-

de empleo forma el expediente de personal del empleado y -  
contiene información útil para estudios que puede realizar  
el departamento de personal para obtener datos sobre; el -  
origen de sus candidatos; edad, sexo, raza u otras caracter  
rísticas de la fuerza laboral.

## CAPITULO V.- PRACTICA DE CAMPO.

### a) Planteamiento del problema.

El proceso de reclutamiento y selección de personal, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies más aptas para la supervivencia, lo es el seleccionar, al hombre más apto para una actividad específica.

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. Sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, conocimientos, intereses vocacionales, 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 la primera guerra mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportacio--

nes ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas. Acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos evaluando la potencialidad física y mental de estos; 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.

El reclutamiento y la selección de personal no es una - - novedad; constituye una de las áreas que en términos generales es uno de los temas más divulgados; sin embargo y - a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno - de los temas más mal comprendidos.

El desarrollo de la presente investigación se fue dando - de la siguiente forma; primeramente se planteó la definición de administración, su importancia y necesidad, así - como su evolución histórica; continuando con la definición de la administración de recursos humanos, sus objetivos y su evolución histórica.

En el tercer capítulo de la investigación, se habla acerca del reclutamiento de personal; de su definición, objetivos y de sus fuentes internas y externas, continuando - con el proceso de selección de personal.

En este capítulo quinto dedicado a la investigación propiamente; cuyo objetivo radica en detectar el grado en --

que el Reclutamiento y la selección de personal de la Banca Nacionalizada en México se encuentra basado en técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Participaron 21 gerentes de personal de la Banca, a quienes se les aplicaron 21 cuestionarios piloto y 21 cuestionarios definitivos.

Por otra parte, México prototipo del país en vías de desarrollo, en pleno proceso de industrialización y con grandes riquezas potenciales; tiene la urgente necesidad de contar con personal calificado y adecuadamente seleccionado.

#### b) Hipótesis.

El manejo de los recursos humanos es uno de los aspectos más importantes en la administración, ya que el personal que desempeña sus labores en los diversos niveles de la estructura orgánica, tiene la responsabilidad de realizar acciones y llevar a cabo actividades encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa. De su habilidad, experiencia, conocimiento y responsabilidad, entre otros factores, depende que se logren los objetivos de la misma, por lo cual la administración de recursos humanos tiene como finalidad el reclutar personal en condiciones óptimas de actitud, aptitud y conocimientos, llevando a cabo programas de desarrollo, retribución y motivación con el propósito de mantener óptimas condiciones de empleo.

A diferencia de los recursos materiales y técnicos, los recursos humanos no son propiedad de ninguna organización por lo que hay que crear los mecanismos necesarios para atraerlos, conservarlos y desarrollarlos; ya que los conocimientos, experiencias, habilidades, entre otros, son parte del patrimonio personal de cada empleado y juegan un papel importante en el desarrollo de la empresa, y en su cultura.

Para cumplir con esta pesada responsabilidad es necesario, entonces que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas logicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico; dejando fuera corazonadas, intuición y buena voluntad, que no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

Para este trabajo de investigación se partió de la siguiente hipótesis:

"Debido a que el manejo de los recursos humanos es uno de los aspectos más importantes en la administración. El personal debe ser reclutado y seleccionado en condiciones óptimas de actitud y aptitud para proveer a la empresa de personal calificado. Y para lograrlo, todas las decisiones al respecto deben estar fundamentadas sobre técnicas, logicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, la intuición y la buena voluntad

no pueden suplir a los instrumentos científicos".

c) Desarrollo de la investigación.

El sistema de reclutamiento y selección de personal en una institución de banca múltiple, es de naturaleza "staff", - debido a que ofrece varias alternativas de acción viables - para su elección, es decir, que como política general de - la Institución, debe de captar candidatos aptos física, -- intelectual, moral como profesionalmente, con la capacidad - de autodesarrollo dentro de las diferentes áreas de la or - ganización, y determina cuales son los más recomendables - para ocupar los puestos más acordes con sus cualidades.

La función se realiza atendiendo principalmente a las -- políticas institucionales y a los análisis de puestos., -- además de que el personal encargado de esta, se encuentra - capacitado y actualizado en la materia.

Para conocer el proceso de reclutamiento y selección de -- personal, de la Banca Nacionalizada en México, fue efectua - da una investigación a través de cuestionarios aplicados a los gerentes de recursos humanos de dichas instituciones. En un principio se aplicaron 21 cuestionarios piloto con - preguntas cerradas, a fin de conocer el grado de profesio - nalismo con que se efectua el proceso de reclutamiento y - selección de personal en las sociedades nacionales de cré - dito, así como para saber con qué tipo de instalaciones - se cuentan para su realización. Posteriormente se aplica-

ron 21 cuestionarios definitivos. Estos últimos contenían preguntas abiertas que dieron al entrevistado mayor libertad para contestarlas.

A continuación se incluyen los cuestionarios que se utilizaron en la investigación, tanto el piloto como el definitivo, así como los resultados obtenidos.

#### CUESTIONARIO PILOTO

Marque con una "X" la respuesta que corresponda a la pregunta formulada.

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 1.-¿Tiene importancia el elemento humano para la Institución?                                  | SI | NO |
| 2.-¿Existe un departamento encargado de la administración de los recursos humanos?             | SI | NO |
| 3.-¿Se cuenta con personal especializado que se encargue del reclutamiento y la selección?     | SI | NO |
| 4.-¿Se cuentan con objetivos, políticas y procedimientos para el reclutamiento y la selección? | SI | NO |
| 5.-¿Existe un manual de organización y procedimientos?   | SI | NO |
| 6.-¿Se llena algún formato para la requisición de personal?                                    | SI | NO |

- 7.-¿En el proceso de reclutamiento y selección de personal se considera el análisis de puestos? SI NO
- 8.-¿A qué tipo de fuentes de Reclutamiento se acude principalmente(Enumérelas en orden de importancia)?
- TRANSFERENCIAS, PROMOCIONES O ASCENSOS. \_\_\_\_\_
- EMPLEADOS QUE SE VAN DE LA EMPRESA. \_\_\_\_\_
- RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS. \_\_\_\_\_
- PRESENTACIONES ESPONTANEAS O PUERTA -  
DE LA CALLE. \_\_\_\_\_
- INSTITUCIONES EDUCATIVAS. \_\_\_\_\_
- AGENCIAS DE EMPLEOS Y ASOC. PROF. \_\_\_\_\_
- ANUNCIOS. \_\_\_\_\_
- 9.-¿Se cuenta con un lugar adecuado para la recepción de los solicitantes? SI NO
- 10.-¿Los formatos de solicitud de empleo han sido diseñados considerando las necesidades de la institución? SI NO
- 11.-¿Se revisan los antecedentes del solicitante antes de efectuar las entrevistas? SI NO
- 12.-¿En la realización de las entrevistas se les concede el tiempo suficiente de acuerdo al puesto que se va a cubrir? SI NO

- 13.-¿Se prepara un ambiente adecuado para la realización de tales entrevistas? SI NO
- 14.-¿Acostumbra tomar notas mientras efectúa las entrevistas? SI NO
- 15.-¿Considera de utilidad las pruebas psicológicas? SI NO
- 16.-¿En las pruebas psicológicas se pretende detectar aspectos tales como:
- |               |    |    |
|---------------|----|----|
| INTELIGENCIA, | SI | NO |
| HABILIDADES,  | SI | NO |
| INTERESES,    | SI | NO |
| PERSONALIDAD? | SI | NO |
- 17.-¿La institución cuenta con un local especialmente diseñado para la aplicación de las pruebas psicológicas? SI NO
- 18.-¿Se realizan investigaciones socio-económicas sobre los aspirantes a ingresar a la institución? SI NO
- 19.-¿A los candidatos se les somete a un examen médico antes de efectuar su contratación? SI NO
- 20.-¿Tiene la institución un folleto o manual de bienvenida? SI NO
- 21.-¿Al nuevo empleado se le da alguna orientación respecto a sus obligaciones, derechos y los servicios con que cuenta al institución? SI NO

- 22.-¿Se le informa acerca de la historia de la orga  
nización? SI NO
- 23.-¿Se le informa sobre el reglamento interno de  
trabajo? SI NO
- 24.-¿Es presentado con sus compañeros de departa-  
mento y con las personas con quienes tratará  
frecuentemente? SI NO
- 25.-¿A la inducción del nuevo empleado se le conce  
de un tiempo razonable? SI NO

#### CUESTIONARIO DEFINITIVO

- 1.-¿Qué espera del elemento humano reclutado y seleccionado?
- 2.-¿Considera completo su proceso de reclutamiento y selec-  
ción de personal? ¿Por qué?
- 3.-¿Cuántos tipos de entrevistas realiza y qué espera de --  
estas?
- 4.-Cuando tiene un gran número de aspirantes en espera de -  
la entrevista. ¿Cómo realiza esta?
- 5.-¿Cuántos tipos de tests realiza y qué pretende medir con  
estos?

- 6.-¿Existe rotación de personal y cuál cree que sea la --  
causa?
- 7.-¿Se considera la opinión del jefe inmediato antes de --  
contratar?
- 8.-Asigne un porcentaje en base a la importancia que consi-  
dere de los siguientes tipos de tests:
- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| INTELIGENCIA _____ | INTERESES _____    |
| HABILIDADES _____  | PERSONALIDAD _____ |
- 9.-Asigne un porcentaje en base a la importancia que consi-  
dere de los siguientes tipos de entrevista:
- |                           |
|---------------------------|
| ENTREVISTA INICIAL _____  |
| ENTREVISTA PROFUNDA _____ |
- 10.-¿Mediante qué confirman la capacidad de los solicitantes?
- 11.-¿Cuenta la institución con un inventario de recursos --  
humanos y para qué se utiliza?
- 12.-¿Se lleva a cabo una planeación de los recursos humanos  
y en qué consiste?

d) Resultados de la investigación.

Como resultado de la investigación aplicada, nos pudimos percatar de que el área de recursos humanos en las sociedades nacionales de crédito se encuentra bastante desarrollada y su actuación está fundamentada sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

Dichas instituciones cuentan con un departamento de recursos humanos muy bien estructurado y organizado, así como con personal especializado para su adecuado funcionamiento. Su proceso de reclutamiento y selección de personal es muy completo y en general, cumple con los siguientes pasos:

REQUISICION DE PERSONAL,  
ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO,  
RECLUTAMIENTO,  
RECEPCION DE SOLICITANTES,  
ENTREVISTA PRELIMINAR,  
SOLICITUD DE EMPLEO,  
PRUEBAS DE PRESELECCION,  
ENTREVISTA PROFUNDA,  
EXAMENES PSICOLOGICOS,  
ENCUESTA SOCIOECONOMICA,  
EXAMEN MEDICO,  
CONTRATACION,  
INDUCCION.

Aunque en general, todo resulta bastante halagador, también pudimos encontrar ciertas deficiencias, de entre las cuales

se encuentran:

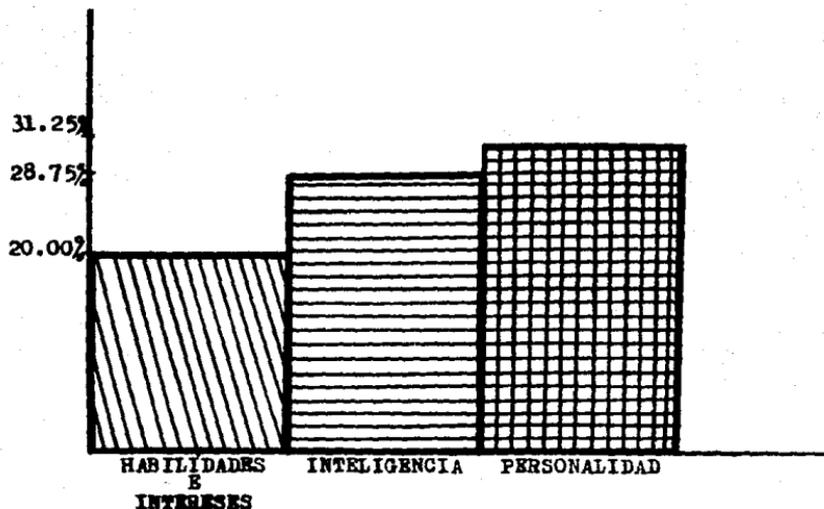
- El 20% de las instituciones bancarias no cuentan con un lugar adecuado para la recepción de los solicitantes.
- El 10% no tienen un local para la aplicación de sus -- exámenes.
- El 30% no revisan los antecedentes del solicitante antes de efectuar la entrevista.
- El 20% no toman notas mientras efectúan las entrevistas.
- El 10% no consideran la opinión del jefe inmediato.
- El 20% no poseen un manual de bienvenida.

Por otra parte, las fuentes de reclutamiento a que más acuden las instituciones bancarias, en orden de importancia-- son:

- 1.-TRANSFERENCIAS, PROMOCIONES O ASCENSOS.
- 2.-INTERCAMBIO DE CARTERA.
- 3.-RECOMENDACIONES DE EMPLEADOS E INSTITUCIONES EDUCATIVAS.
- 4.-PRESENTACIONES ESPONTANEAS O PUERTA DE LA CALLE.
- 5.-AGENCIAS DE EMPLEOS Y ASOCIACIONES PROFESIONALES.
- 6.-EMPLEADOS QUE SE VAN.
- 7.-ANUNCIOS.

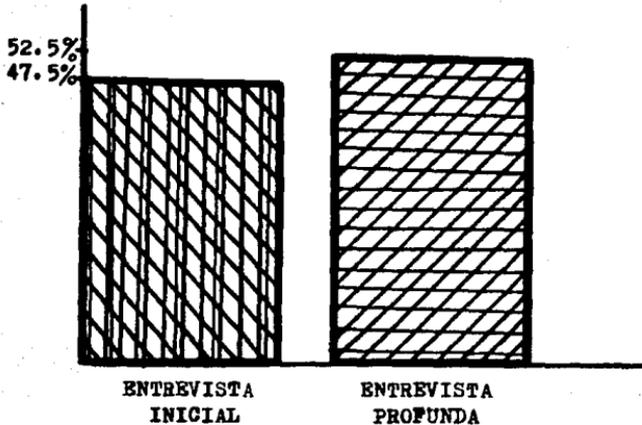
De acuerdo al porcentaje que se asignó a los tipos de exámenes psicológicos, resultó lo siguiente:

INTELIGENCIA	<u>28.75%</u>
HABILIDADES	<u>20.00%</u>
INTERESES	<u>20.00%</u>
PERSONALIDAD	<u>31.25%</u>



De acuerdo al porcentaje que se asignó a los diferentes tipos de entrevista, resultó lo siguiente:

ENTREVISTA INICIAL	<u>47.5%</u>
ENTREVISTA PROFUNDA	<u>52.5%</u>



La pregunta número diez del cuestionario definitivo que --  
consiste en:

¿Mediante qué confirman la capacidad de los solicitantes?

Aquí la mayoría de los encuestados coincidieron en que --  
se confirma la capacidad de los solicitantes, a través del  
reporte concreto de:

La entrevista inicial, los exámenes de conocimientos y psi-  
cológicos, entrevista profunda, así como de la investiga-  
ción socioeconómica, laboral y el examen médico.

De acuerdo con lo anterior, podemos deducir que no se pue-  
den aislar ninguno de los pasos del proceso de reclutamen-  
to y selección de personal, ya que todos influyen en la -  
decisión de contratar a un individuo.

### SUGERENCIAS

Las instituciones que no cuenten con un lugar adecuado para la recepción de los solicitantes, ni con un local para la aplicación de los exámenes. Deben procurar adaptar una -- sala de espera confortable, iluminada y suficientemente -- ventilada para la recepción de estos, así como cubículos -- privados que permitan las condiciones ambientales necesa-- rias para la realización de las diferentes etapas del pro-- ceso de selección.

Es conveniente tomar notas durante la entrevista, ya que -- muchos detalles importantes se pueden olvidar. Las notas-- completas forman una parte importante del registro de un -- caso. También son útiles para otros propósitos especiales; por ejemplo, pueden repasarse antes de otra entrevista con -- la misma persona. Además, revela puntos de importancia -- respecto al arte de entrevistar. Todos pueden mejorar sus técnicas para entrevistar aclarando los puntos fuertes y -- débiles.

El no revisar los antecedentes del solicitante antes de la entrevista nos puede traer, como consecuencia un proceso -- de reclutamiento y selección inútil, ya que se puede haber invertido tiempo y dinero y el candidato será rechazado -- ya después de contratado.

Los jefes inmediatos deben participar en la decisión final de contratación. Estos pueden ayudar a evaluar las aptitu-- des técnicas del candidato.

El manual de bienvenida es importante, ya que contiene resumidas las políticas de la institución en materia de personal, la historia de esta, quienes la componen, a qué se dedica, cuál es su organización, etc. Esto ayuda al empleado a ajustarse a su nuevo ambiente de trabajo.

En base a los resultados obtenidos en la investigación de campo, propongo el siguiente modelo de reclutamiento y selección de personal, que cumple con todos los requisitos necesarios para su aplicación en cualquier empresa industrial, comercial o de servicios, y que está basado en el sistema que aplica la banca nacionalizada en México. Debido a que el área de recursos humanos de dichas instituciones es una de las más completas, se encuentra bastante desarrollada y su actuación se basa en técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

SISTEMA PROPUESTO  
DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCION DE PERSONAL

## I N T R O D U C C I O N

El personal en una empresa constituye uno de sus más importantes recursos y para poder atraerlo debemos emplear el reclutamiento y la selección de personal en su forma más eficaz. El hallazgo de personal representa un reto continuo para gran parte de los departamentos de personal.

Para una buena provisión de personal se deben analizar -- las necesidades presentes y futuras de la empresa. Muchas veces se conocen con anticipación las necesidades de nuevos empleados, pero en otras sólo se presentan peticiones urgentes que deben cubrirse lo antes posible. En ambos casos se busca atraer personas de entre las cuales se pueda seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes.

En las organizaciones se dan continuamente cambios dentro del personal, es decir, rotación del mismo. Algunas personas abandonan el empleo, otros cambian de puesto, etc. Por lo que es necesario recurrir al reclutamiento y posteriormente a la selección. El primer paso básico que debe hacer una organización es reclutar personal para lograr el funcionamiento eficiente de la misma. El reclutamiento y la selección de personal calificado influye grandemente en el éxito de la empresa. El trabajador debe sentirse -- satisfecho en el puesto que ocupa, ya que así se sentirá más motivado para colaborar con las metas u objetivos de la organización.

Así pues, la administración de recursos humanos es el -- proceso administrativo aplicado al engrandecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los -- conocimientos y las habilidades de los empleados de la -- organización, en beneficio del propio individuo, de la -- propia organización y del país en general.

En este documento se tratará lo referente al proceso de -- reclutamiento y selección de personal con sus diversas fa--cetas, desde el reclutamiento como parte inicial que invo--lucra la elaboración de una lista de posibles candidatos-- que de acuerdo a los requisitos del puesto vacante son -- susceptibles de ser seleccionados, tipos de reclutamiento y sus fuentes. En la siguiente faceta, se tratará la se--lección de personal como el proceso para elegir dentro de un grupo reclutado, a los candidatos que después de ser -- valorados son los que tienen las mejores cualidades requeridas. Posteriormente, se continuará explicando los trámites jurídicos y administrativos del contrato.

## A. RECLUTAMIENTO

### 1. Marco Teórico General.

La composición de la fuerza de trabajo en México, crea un desequilibrio constante entre la oferta y la demanda de mano de obra. Ante una fuerza excesiva de mano de obra no ha habido necesidad de aplicar técnicas avanzadas en materia de reclutamiento; por lo general, y salvo en unas cuantas especialidades, se tiene mayor número de candidatos que plazas disponibles. Sin embargo, el ascenso técnico constante obliga a efectuar el reclutamiento de manera sistemática, para lo cual se debe contar con un sistema adecuado de análisis de puestos que describa correctamente el trabajo que requiere empleo.

#### a) CONCEPTO

El reclutamiento es la técnica con la cual principia el proceso de integración del elemento humano a las organizaciones y cuya finalidad consiste en la búsqueda minuciosa de candidatos en potencia y adquisición de los mismos para cubrir los puestos vacantes o de nueva creación.

#### b) OBJETIVOS

El propósito u objetivo de la utilización de técnicas adecuadas de reclutamiento de personal en las empresas estriba principalmente en:

-Llenar en forma inmediata las vacantes, ya sea por personal que causa baja definitiva, o por:

-Creación de nuevos puestos,

-Renuncia,

-Cese,

-Promoción o ascenso,

-Transferencia,

-Fallecimiento, etc.

-Disponer de los recursos humanos con los conocimientos básicos para ocupar puestos de nueva creación.

#### c) FUENTES DE RECLUTAMIENTO

México es un país con problemas de subempleos y carencia de personal altamente calificado, por esto se deben elegir cuidadosamente las fuentes de reclutamiento, ya que es el primer paso para la integración del elemento humano y por lo tanto para el buen funcionamiento de la empresa.

#### FUENTES INTERNAS

Las fuentes internas de reclutamiento de personal son las que se encuentran más cerca de la empresa, ya que el candidato que buscamos puede estar dentro de la misma organización o puede tratarse de un familiar, pariente o amigo de alguno de nuestros empleados.

Las fuentes internas de reclutamiento a las cuales se acu

dirá y que satisfarán las necesidades de la empresa, son las que a continuación mencionaremos:

- PROMOCIONES O ASCENSOS.
- TRANSFERENCIAS.
- EMPLEADOS QUE SE VAN DE LA EMPRESA.
- RECOMENDACIONES DEL PERSONAL.

LAS PROMOCIONES O ASCENSOS se refieren al movimiento de un individuo de un puesto de nivel inferior a otro de nivel superior con aumento de salario y de posición.

UNA TRANSFERENCIA se refiere al movimiento de un individuo a otro puesto de la empresa con remuneración similar.

LOS EMPLEADOS QUE SE VAN DE LA EMPRESA pueden constituir una buena fuente de reclutamiento de personal, que podrían permanecer gustosos en la misma; si se les otorgara solu-  
ción a sus peticiones.

RECOMENDACIONES DEL PERSONAL.-que se trata de familiares, parientes o amigos de alguno de los empleados actuales. -- Aunque se recomienda evitar caer en un nepotismo, que se refiere al favoritismo que demuestran algunos funcionarios hacia sus parientes, es decir, únicamente ofrecen oportuni-  
dades de empleo a sus parientes.

Por otra parte, se recurrirá a las fuentes externas, cuando dentro de las fuentes internas no se ha encontrado al -

elemento que cubra todos los requisitos para el puesto.

#### **FUENTES EXTERNAS**

Cuando no contamos dentro de la empresa con el personal -  
idóneo para determinado puesto vacante es el momento ade-  
cuado para recurrir a las fuentes externas de reclutamiento.

Las fuentes externas a las cuales se acudirá y que satisfarán las necesidades de la empresa, son las que a continuación mencionaremos:

- LA CARTERA.
- LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.
- INTERCAMBIO DE CARTERA.
- ASOCIACIONES PROFESIONALES.
- MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACION.

LA CARTERA, también llamada "Puerta de la Calle", es la forma como se le designa a los aspirantes que asisten al departamento de personal, donde se les otorga una solicitud y se les hace una entrevista preliminar. Estos datos se conservan en el archivo para que en el momento de tener un requerimiento por parte de algún área, se recurra a ese personal.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS.-cuando no se encuentra a la persona adecuada para el puesto, se establece comunicación con las bolsas de trabajo de los centros de enseñanza técnica

ca y superior, como son; Academias, Instituciones educativas, universidades, etc.

INTERCAMBIO DE CARTERA.-Mediante la búsqueda en el directorio telefónico o por referencias particulares, se investiga nombre y giro de la empresa que pudiera ser interesante, así como el nombre de la persona encargada de personal.

Se concerta una entrevista con la persona indicada solicitando se permita ver sus solicitudes de empleo de los candidatos que por diferentes motivos no podrán aceptar, si estos cubren con los requisitos, se contacta con ellos iniciándose así el proceso de selección.

ASOCIACIONES PROFESIONALES.-se consideran una buena fuente para reclutar candidatos a la empresa. Algunas de estas cuentan con departamentos de colocaciones que ayudan a los nuevos profesionistas y a los que ya poseen amplia experiencia en su profesión a colocarse en un empleo.

## 2. Políticas de reclutamiento.

Entre las principales políticas de reclutamiento, tenemos las siguientes:

- Al registrarse una vacante, en primer término se recurri  
rá al personal que labora en la empresa y que cuente con los conocimientos necesarios para ocupar el puesto.

- De no localizarse dentro de las fuentes internas el perso  
nal adecuado para ocupar el puesto vacante, podrá recu-  
rrirse a las fuentes externas de reclutamiento que se --  
mencionaron anteriormente.
  
- Con el fin de formar nuestra propia cartera de trabajo, -  
se le entregará a los candidatos que lo soliciten, un --  
formato de solicitud de empleo y la relación de documen-  
tos requeridos por la empresa.
  
- Al momento de tener conocimiento de la vacante, será ne-  
cesario consultar la "Cédula de Identificación de Poes--  
tos", con el propósito de conocer las características que  
deberá reunir el candidato a ocupar la plaza.
  
- Para poder hacer una adecuada selección se requerirá que  
se cuente con un mínimo de tres candidatos.
  
- Con la documentación que inicialmente se le solicita a --  
los candidatos, se empezará a integrar el expediente que  
servirá de base para la selección.

## B. SELECCION.

### 1. Marco teórico general.

Considerando que la inadecuada aplicación de sistemas de --  
selección de personal propicia un enorme perjuicio no sólo  
en el área de personal sino en la empresa en general, a --  
continuación analizaremos los factores que intervienen en-

tan importante proceso.

a) CONCEPTO

La selección de personal consiste en efectuar una clasificación de los solicitantes en diferentes niveles, con el propósito de escoger mediante una exhaustiva depuración -- entre los candidatos reclutados, aquellos que tengan -- mayor proximidad a las cualidades requeridas, que de acuerdo a las políticas de selección, reúnan los requisitos -- necesarios para ocupar un puesto determinado a un costo -- adecuado.

b) OBJETIVOS

Conforme a la naturaleza de las funciones que se llevan a cabo en la empresa, el proceso de selección de personal -- tiene los siguientes objetivos:

- Analizar y valorar la capacidad y destreza de los aspirantes a ocupar un puesto determinado, con el propósito de elegir al indicado al mismo.
- Minimizar los costos de operación en el área de personal en lo que a selección se refiere.
- Llevar a cabo una objetiva selección de recursos humanos por medio de exámenes y entrevistas, entre otros, para que se elija al personal más indicado para cada puesto.
- Contar con personal que posea los requisitos que exige -

el puesto y las características económicas, psicológicas y técnicas más convenientes para la estabilidad de su -- trabajo y su rendimiento.

- Alcanzar mejores niveles de eficiencia en las actividades que realiza la empresa, por medio de una buena selección de los recursos humanos que ingresan a ésta.

En suma, la selección de personal es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Su objetivo es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir -- sobre bases objetivas, quienes de ellos tienen mayor potencial para el desempeño del puesto vacante.

#### c) PROCEDIMIENTO

El encargado de personal hará entrega de una solicitud de empleo al aspirante, misma que deberá llenarse con puño y letra del interesado, con tinta. A continuación se procederá a entrevistar al solicitante de empleo con el fin de cerciorarse que cubra los requisitos mínimos para ocupar -- un puesto dentro de la empresa, en esta entrevista el encargado de personal se responsabilizará de; la presentación, escolaridad, edad y otras características que deben cubrir los solicitantes.

La solicitud de empleo deberá tener una fotografía reciente del candidato y en los casos en que el solicitante haya --

trabajado anteriormente, deberá indicar el número de registro federal de causantes, así como el número de afiliación al seguro social.

De ser satisfactoria la entrevista con el candidato, el -- encargado de personal estará en condiciones de enviar a -- evaluar al solicitante, por lo que le solicitará tenga preparada la documentación para que sus trámites sean más -- rápidos.

Al presentarse los solicitantes a iniciar sus trámites de -- evaluación, selección de personal procederá a aplicar los -- exámenes de conocimientos, habilidades y psicométricos -- que se tienen establecidos. Comparará los resultados obtenidos por los solicitantes contra los mínimos establecidos para cada puesto, según sea el caso.

Si estos se encuentran dentro de los mínimos, se continuará con la evaluación psicológica; la entrevista profunda, -- la encuesta socioeconómica y el examen médico.

Al finalizar la evaluación del solicitante, selección de -- personal llenará un reporte final de evaluación en donde -- dará a conocer los resultados de cada parte del proceso a -- que se sometió al candidato, los cuales servirán como elementos de juicio para apoyar su decisión de continuar con los trámites o rechazarlo por no ser el elemento idóneo -- para la empresa.

## 2. Políticas de selección.

Es preocupación de las autoridades de esta empresa que el personal de nuevo ingreso, como el que sea promovido o ascendido tenga la mayor calidad posible.

Para ello, se han determinado las siguientes políticas en la selección de personal:

- Se deberá satisfacer plenamente los requisitos señalados en la Cédula de Identificación de Puestos.
- Las áreas de valoración de capacidad y destreza y el orden en que se practicarán al personal de nuevo ingreso serán; área de conocimientos, área psicológica, área laboral y área socioeconómica.

Para tal efecto se aplicarán los exámenes de conocimientos, el examen psicométrico, así como los formatos de investigación laboral y el de la encuesta socioeconómica.

### c) EXAMEN DE CONOCIMIENTOS O TECNICO.

- El candidato deberá cubrir los requisitos educativos señalados en la cédula de identificación de puestos.
- No obstante, el que el candidato cubra el nivel educativo señalado en la cédula de identificación de puestos, se le practicará un examen de conocimientos.
- La determinación de las autoridades de esta empresa, es -

que el documento determinante para saber si el candidato posee los conocimientos requeridos para el puesto, será el resultado en el examen técnico.

- El resultado mínimo favorable será de 80.
- El examen que se le practique al candidato deberá estar determinado en su contenido por las funciones del puesto

d) EXAMEN DE APLICACION CONDUCTUAL(Psicométrico)

- A los candidatos a ingresar se les practicará un examen de aplicación conductual(Examen psicométrico), para -- determinar la habilidad y potencialidad del candidato - en el desempeño laboral, así como de su capacidad en relación a los requerimientos del puesto.

e) INVESTIGACION LABORAL; se practicará al candidato para-determinar actitudes asumidas en relación al empleo - - inmediato anterior, tales como:

- El motivo de su separación.
- Su actitud hacia la autoridad.
- La actitud hacia sus compañeros de trabajo.

El resultado será codificado como favorable o desfavorable.

f) ENTREVISTA SOCIOECONOMICA; está diseñada para establecer el perfil socioeconómico del candidato, es importante -- para la empresa fijar la relación entre la oferta y la -

demanda salarial; la demanda deberá ser satisfecha por la oferta.

El cálculo de la demanda se hará en base a:

- Ingreso familiar, preguntas 11 y 12 del formato.(ANEXO 5).
- Distribución del ingreso, preguntas 13, 14 y 15.
- Marco socioeconómico del grupo familiar, preguntas de la 1 a la 10, 16 y 17.
- Condiciones de vida del candidato, pregunta 14.
- Obligaciones económicas del candidato, preguntas de la 19 a la 24.

La oferta salarial está determinada en la cédula de identificación de puestos en el renglón de "Sueldo".

El resultado de la entrevista socioeconómica deberá ser codificada en el control de reclutamiento, selección y contratación como favorable en caso de balance positivo y desfavorable en caso de balance negativo.

### C. FORMATOS

#### a) SOLICITUD DE EMPLEO.

A efecto de homogenizar la integración de los expedientes de personal en la empresa, deberá emplearse el formato de solicitud de empleo(ANEXO 1).

b) CEDULA DE IDENTIFICACION DE PUESTOS.

Este formato resulta básico tanto para el procedimiento de reclutamiento, como para los ascensos, dado que en él se describen, entre otros datos, los requerimientos que debe satisfacer un aspirante para poder ser considerado como -- posible candidato a un puesto determinado. (ANEXO 2)

c) CONTROL DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION.

Tal como su nombre lo indica, este formato fue diseñado de manera que en un sólo documento se concentre toda la información requerida para tramitar y controlar todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como su contratación. (ANEXO 3)

d) INVESTIGACION LABORAL.

Se adjunta el formato(ANEXO 4), que se usará para realizar dicho estudio y captar la información que resulta.

e) ENCUESTA SOCIOECONOMICA.

Se adjunta el formato(ANEXO 5), que se usará para realizar la entrevista socioeconómica y captar la información que resulta.

**D. INTEGRACION DEL EXPEDIENTE.**

Con el propósito de hacer más ágil y eficiente la tramitación y facilitar la toma de decisiones en cuanto a la autorización de nuevas contrataciones de personal, será requisito indispensable la debida integración de los expedientes personales de los candidatos propuestos.

**a) Requisitos de la contratación.**

Una vez hecha la selección del personal idóneo para cubrir los puestos vacantes y después de realizar la investigación laboral correspondiente, se deberá solicitar al aspirante - que presente todos y cada uno de los documentos indispensables para su admisión en la empresa, los cuales se señalan a continuación:

- Solicitud de empleo.
- Curriculum vitae.
- Acta de nacimiento.
- Comprobante del nivel máximo de estudios.
- Diplomas.
- Relación de calificaciones correspondientes al nivel máximo de estudios.
- Fotografías.
- Constancia médica.
- Cartilla del servicio militar nacional.
- Registro federal de causantes.
- Aviso de inscripción al INSS.
- Acta de matrimonio.

-Licencia de manejo.

-Otros.

b) Revisión y análisis de la documentación.

Se deberá vigilar que la documentación que presenten los aspirantes de nuevo ingreso, validen la información señalada en la solicitud de empleo y el curriculum vitae; asimismo, que se cumplan los requerimientos de estudios y conocimientos necesarios para poder ocupar los puestos vacantes.

Igualmente, se deberá poner mayor atención a las solicitudes de empleo y a los curriculum vitae que presentan los candidatos.

Lo anterior en virtud de que en múltiples ocasiones se ha observado que los solicitantes de empleo no llenan completamente los espacios del formato de solicitud con la información requerida; asimismo, se ha observado que, por lo general, quien realiza las entrevistas a los solicitantes, no hace ninguna observación, siendo conveniente hacerlo ya que con base a las observaciones del entrevistador se puede decidir si se continua el procedimiento de selección o se rechaza el candidato, con lo cual se evitarán costos y la consecuente pérdida de tiempo.

c) Ordenamiento e Integración.

Con base a las experiencias obtenidas y con el propósito de homologar la presentación, ordenamiento e integración de los expedientes del personal propuesto para cubrir los

puestos vacantes, se integrará la documentación que presenten los aspirantes de nuevo ingreso, que han sido detallados en los puntos que anteceden, además de la investigación laboral, la encuesta socioeconómica y los exámenes de selección aplicados (exámenes técnicos y psicométricos).

El ordenamiento del expediente se deberá realizar de tal forma que al frente queden tanto la Cédula de Reclutamiento, selección y contratación de personal, la cédula de identificación de puestos y los contratos individuales de trabajo correspondientes, debiendo enumerarlos en el ángulo superior derecho para facilitar su integración.

Por lo anteriormente expuesto, resulta conveniente insistir en el ordenamiento e integración que deberán tener los expedientes, siendo el que a continuación se menciona.

1. Control de reclutamiento y selección de personal.
2. Cédula de Identificación de puestos.
3. Contrato de trabajo.
4. Reporte de exámenes psicológicos.
5. Reporte de exámenes técnicos.
6. Licencia de manejo.
7. Acta de nacimiento.
8. Aviso de inscripción al IMSS.
9. Registro federal de causantes.
10. Cartilla del servicio militar nacional.
11. Constancia médica.
12. Fotografías.

13. Relación de calificaciones correspondiente al nivel - máximo de estudios.
14. Diplomas.
15. Comprobante del nivel máximo de estudios.
16. Encuesta socioeconómica.
17. Investigación laboral.
18. Curriculum vitae.
19. Solicitud de empleo.

#### E. CONTRATACION

##### 1. Marco teórico general.

La nueva Ley Federal del trabajo reformada, en su Título - Segundo, Capítulo I, Artículo 20, define la relación de -- trabajo en los siguientes términos:

"Art. 20.-Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, - la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un -- salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera -- que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a pres- tar a otra un trabajo personal subordinado, - mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere- el párrafo primero y el contrato celebrado -- produce los mismos efectos".

El precepto legal invocado, nos revela que el contrato -- individual de trabajo y la relación de trabajo es lo mismo para efectos jurídicos, independientemente de los actos -- que le dieron origen; asimismo, que el acto puede ser el -- convenio que se formaliza con la celebración del contrato o la prestación del servicio que a su vez da vida al con-- trato de trabajo.

En la actualidad, las relaciones laborales entre una empre -- sa y sus empleados, se rigen por lo dispuesto en la Ley -- Federal del Trabajo, a través de contratos individuales.

## 2. Políticas de contratación.

Las formas impresas de contratos individuales de trabajo -- deben utilizarse para realizar nuevas contrataciones de -- personal por el término de 28 días, así como los que se -- otorgan por tiempo indefinido.

En esta ocasión, se presenta un formato de contrato individu -- al de trabajo, siendo éste por tiempo determinado, el -- cual se fundamenta en los Artículos 37 fracción II y 53 -- fracción III de la Ley Federal del Trabajo reformada, mismo que deberá utilizarse para cubrir plazas vacantes por motivo -- de licencia por gravidez.

Con este tipo de contrato, la persona que cubra la plaza -- vacante, no generará ningún derecho de antigüedad; por lo -- que al vencimiento del mismo, en caso de que la vigencia --

hubiera sido mayor al período de treinta días, se deberá cubrir el pago proporcional de vacaciones, prima vacacional y aguinaldo a que se refieren los Artículos 77, 79, - 80 y 87 del ordenamiento invocado, con base al tiempo trabajado.

Es inquietud de la Gerencia General de toda empresa, que los puestos vacantes sean cubiertos preferentemente con el personal que ya se tiene contratado, propiciando con esto el reconocimiento y promoción de los empleados que han sobresalido en el desarrollo de sus actividades y que las nuevas contrataciones se hagan para ocupar plazas vacantes, resultantes de las promociones efectuadas.

Una vez concluido el proceso de reclutamiento y selección de personal, se deberá someter a la consideración de la Gerencia General de toda empresa, cuando menos una terna de candidatos seleccionados, para que se determine entre estos la contratación del más idóneo.

Para efectos de lo anterior, se deberán remitir los expedientes debidamente integrados. Después de que se fije la fecha en que el personal seleccionado esté en disposición de presentarse a trabajar, se acordará la fecha de aplicación del contrato. "Las relaciones de trabajo pueden ser por obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado, a falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado". 20

"El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- II. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a -- otro trabajador; y
- III. En los demás casos previstos por esta ley" 21

Para decidir si se otorga el contrato por tiempo indefinido será requisito indispensable contar con la opinión del jefe inmediato superior, para lo cual será necesario realizar la evaluación del personal de nuevo ingreso utilizando los cuestionarios correspondientes.

De acuerdo a lo anterior, deberán vigilar que antes de -- que finalice el período de 28 días del contrato inicial, -- se lleve a cabo la evaluación respectiva, ya que mientras no se tenga el resultado de la misma y de la opinión del jefe inmediato superior no será tramitado el contrato por tiempo indefinido.

Las actividades que integran la contratación de personal -- han sido divididas en dos partes que comprenden el procedimiento de contratación temporal y de contratación definitiva.

20. Artículo 35 de la Ley Federal del Trabajo reformada.

21. Artículo 37 de la Ley Federal del Trabajo reformada.

### 3. FORMATOS

a) Contrato por veintiocho días.

Este contrato(ANEXO 6) se empleará a efecto de contratar -  
temporalmente al candidato seleccionado.

b) Contrato por tiempo indefinido.

Este formato(ANEXO 7), será utilizado cuando resulte procede  
nte la contratación definitiva.

c) Contrato por tiempo determinado.

Este contrato(ANEXO 8) exclusivamente se usará para cubrir  
ausencias temporales que resulten de incapacidades por gra  
videz.

## SOLICITUD DE EMPLEO

Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita.  
 NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.

FOTOGRAFIA  
 RECIENTE

Fecha	Puesto Solicitado	Sueldo Mensual Deseado
-------	-------------------	------------------------

### DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre	Edad
Domicilio		Colonia	Zona postal	Teléfono	Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Lugar de Nacimiento				Fecha de Nacimiento	Nacionalidad
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo				Estructura	País
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros				Estado Civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro (Especificar)	

### DOCUMENTACION

Reg. Fed. de Contribuyentes No.	Afiliación al Seguro Social No.	Carta Servicio Militar No.	Pasaporte No.
Tiene Licencia de Manejo <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si		Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el País	

### ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Mala	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Especificar)	
¿Practica Ud. algún deporte?	¿Pertenece a algún club social o deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?		

### DATOS FAMILIARES

	NOMBRE	VIVE CON	DOMICILIO	OCCUPACION
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombre y edades de los hijos				

### ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	DE	FECHAS	TITULO RECIBIDO
			DE	A
Primaria				
Secundaria o Prevocacional				
Preparatoria o Vocacional				
Profesional				
Comercial u Otras				
Estudios que está efectuando en la actualidad				
Escuela	Horario	Curso o Carrera		Grado

- 175 -  
**CONOCIMIENTOS GENERALES**

Máquinas que domina	Funciones de oficina que domina
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	
Otros trabajos o funciones que domina	

**EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES**

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO		EMPLEO ANTERIOR		EMPLEO ANTERIOR		EMPLEO ANTERIOR																																														
	de	a	de	a	de	a	de	a																																													
Tiempo que prestó sus servicios																																																					
Nombre de la compañía																																																					
Domicilio																																																					
Teléfono																																																					
Puesto desempeñado																																																					
Salarios	Inicial									Final								Motivo de su separación									Nombre de su jefe directo									Puesto de su jefe directo									¿Puede solicitar informes de usted	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (razones)							
	Final																																																				
Motivo de su separación																																																					
Nombre de su jefe directo																																																					
Puesto de su jefe directo																																																					
¿Puede solicitar informes de usted	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (razones)																																																				

**REFERENCIAS PERSONALES** (Favor de no incluir parientes o jefes anteriores)

NOMBRE	DOMICILIO	TELÉFONO	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

**DATOS GENERALES**

¿Cómo sabe de este empleo?  
 Anuncio     Otro medio (anterior)

¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa?  
 No     Sí (nombres)

¿Ha estado afiliado?  
 No     Sí (nombre de la Cia)

¿Ha estado afiliado a algún sindicato?  
 No     Sí (¿Cuál?)

¿Tiene Seguro de vida?  
 No     Sí (nombre de la Cia)    Suma asegurada \$

¿Puede viajar?  
 Sí     No (razones)

¿Está dispuesto a cambiar su lugar de residencia?  
 Sí     No (razones)

Fecha en que podrá presentarse a trabajar

**DATOS ECONÓMICOS**

¿Tiene usted otros ingresos?  
 No     Sí (describalos)    \$

¿Su cónyuge trabaja?  
 No     Sí (¿cuánto?)    \$

¿Vive en casa propia?  
 No     Sí    Valor aproximado \$

¿Paga renta?  
 No     Sí    Renta mensual \$

¿Tiene automóvil propio?  
 No     Sí    Marca    Modelo

¿Tiene deudas?  
 No     Sí (¿con quién?)    \$

¿Cuánto ahorra mensualmente?  
 \$

¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?  
 \$

Comentarios del entrevistador

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

\_\_\_\_\_

Firma del solicitante

F. A N E X O S.

**CEDULA DE IDENTIFICACION DE PUESTOS**

**1. Datos Generales.**

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	
<b>SUELDO MENSUAL: \$</b>	<b>PLAZA DE; BASE</b> <input type="checkbox"/>
<b>SUELDO ANUAL: \$</b>	<b>CONFIANZA</b> <input type="checkbox"/>
<b>APROBADO PARA LAS ARRAS:</b>	

**2. Descripción del puesto.**

<b>ACTIVIDAD GENERICA:</b>
<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS:</b>

**3.1 Generales.**

<b>SEXO:</b>	<b>NO IMPORTA</b> <input type="checkbox"/>	<b>FEMENINO</b> <input type="checkbox"/>	<b>MASCULINO</b> <input type="checkbox"/>
<b>EDAD:</b>	<b>MINIMA</b> <input type="checkbox"/>	<b>MAXIMA</b> <input type="checkbox"/>	
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>NO IMPORTA</b> <input type="checkbox"/>	<b>SOLTERO</b> <input type="checkbox"/>	<b>CASADO</b> <input type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA:</b>	<b>EMPRESA</b> <input type="checkbox"/>	<b>AÑOS</b> <input type="checkbox"/>	
	<b>PUESTOS SIMILARES</b> <input type="checkbox"/>	<b>AÑOS</b> <input type="checkbox"/>	<b>MESES</b> <input type="checkbox"/>

**3.2. Educativas.**

<b>ESCOLARIDAD MINIMA:</b>
<b>PROFESIONES IDONEAS PARA EL PUESTO:</b>
<b>ESPECIALIZACION EN:</b>
<b>OTROS:</b>

**3.3. Exámen Psicométrico y exámen técnico.**

<b>EXAMEN PSICOMETRICO, PUNTUACION MINIMA</b> <input type="checkbox"/>
<b>EXAMEN TECNICO, PUNTUACION MINIMA</b> <input type="checkbox"/>

<b>APROBO:</b>	<b>AUTORIZO:</b>

<b>CONTROL DE REGLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL</b>
---

## 1. Requisición de Personal.

PUESTO SOLICITADO:		
PARA EL AREA DE:		
PARA EL DEPTO. DE:		
VACANTE GENERADA POR:		
FECHA:	S O L I C I T A :	C O N F O R M E :

## 2. Datos básicos del puesto.

PLAZA AUTORIZADA: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> DE BASE <input type="checkbox"/> CONFIANZA <input type="checkbox"/>		
SUELDO MENSUAL DE: \$		
REQUERIMIENTOS BASICOS:		
FECHA:	E L A B O R A :	C O N F O R M E :

## 3. Candidatos reclutados.

N O M B R E :	R E S U L T A D O S			
	ENCUESTA LABORAL	ENCUESTA SOCIOECON.	EXAMEN TECNICO	EXAMEN PSICOMETRICO

4. Candidatos propuestos.

<b>C O N F O R M E :</b>	<b>A P R U E B A :</b>

5. Candidato a contratar.

<b>NOMBRE:</b>	
<b>A U T O R I Z A :</b>	

REFERENCIAS DE TRABAJO

Nombre del candidato \_\_\_\_\_  
Nombre de la compañía \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Giro de la compañía \_\_\_\_\_ Tipo cía. G M P \_\_\_\_\_  
Nos entrevistamos con \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_  
Jefe inmediato del candidato \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_  
Fecha de salida \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_  
Causa de la separación \_\_\_\_\_  
Anteriormente trabajó en \_\_\_\_\_

COMPORTAMIENTO GENERAL

Calidad del trabajo Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Exc. \_\_\_\_\_  
Productividad Poca \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Exc. \_\_\_\_\_  
¿Se puede depender de él? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
Cooperación Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Exc. \_\_\_\_\_  
Puntualidad Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Exc. \_\_\_\_\_  
¿Congenia con sus superiores? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Compañeros? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Actitud General Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Exc. \_\_\_\_\_  
Estaba sindicalizado? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Tenía algún puesto sindical? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál era? \_\_\_\_\_  
¿Lo volvería a contratar? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Fecha de la Visita \_\_\_\_\_



II. Datos económicos.

11.-¿QUIEN SOSTIENE SU HOGAR? \_\_\_\_\_

12.-INDIQUE LOS INGRESOS MENSUALES DE SU HOGAR, ESPECIFICANDO LA CANTIDAD QUE CADA QUIEN APORTA POR CONCEPTO DE SUELDOS Y EN CASO DE HABER INGRESOS POR OTROS CONCEPTOS, HACERLOS SABER:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
LOS INGRESOS TOTALES AL MES, SON DE \$ \_\_\_\_\_

13.-INDIQUE USTED EN FORMA APROXIMADA, LOS GASTOS MENSUALES DE SU --

HOGAR:

ALIMENTACION: \$ \_\_\_\_\_

RENTA: \_\_\_\_\_

ROPA: \_\_\_\_\_

TRANSPORTES: \_\_\_\_\_

ESCUELAS: \_\_\_\_\_

DIVERSIONES: \_\_\_\_\_

OTROS: \_\_\_\_\_

T O T A L \$ = = = = =

14.-¿ES DE SU PROPIEDAD LA CASA QUE HABITA? \_\_\_\_\_ ¿DE SUS PADRES? \_\_\_\_\_

¿EN CUANTO ESTIMA SU VALOR ACTUAL? \_\_\_\_\_

¿ESTA HIPOTECADA? \_\_\_\_\_ ¿A CUANTO ASCIENDE EL SALDO - - -

ACTUAL? \_\_\_\_\_ ¿A CUANTO ASCIENDEN LAS AMORTIZACIONES MENSUALES? \_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS DE LA VIVIENDA

RESIDENCIA  CASA SOLA  DEPARTAMENTO  VECINDAD   
POPULAR

TAMAÑO DE LA VIVIENDA.

NUMERO DE HABITACIONES  BAÑO  SALA  ESTANCIA

DESAYUNADOR  COMEDOR  COCINA  COCHERA  JARDIN

OTROS

MOBILIARIO

MUY COSTOSO

MEDIO

MINIMO NECESARIO

EL MATERIAL DE CONSTRUCCION DE LA VIVIENDA

LADRILLO

CONCRETO

ADOBE

MADERA

LAMINA

OTROS(ESPECIFIQUE) \_\_\_\_\_

TIENE CORRIENTE ELÉCTRICA

SI

NO

TIENE DRENAJE

SI

NO

ZONA EN LA QUE ESTA LOCALIZADA LA VIVIENDA

URBANA DE LUJO

SUB URBANA

URBANO DE PRIMERA

POPULAR

CLASE MEDIA

BARRIADA

RURAL

15.-DESCRIBA BREVEMENTE LAS DEUDAS QUE TIENE ACTUALMENTE, CON QUE SALDO Y POR QUE CONCEPTO? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.-DESCRIBA USTED LOS BIENES RAICES DE SU FAMILIA O PROPIOS \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17.-DESCRIBA OTROS BIENES DE SU FAMILIA O DE USTED(AUTOMOVILES, ACCIONES, VALORES, ETC.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

III. Datos personales.

18.-LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

19.-HA VIVIDO SIEMPRE CON SUS PADRES? \_\_\_\_\_ EN CASO CONTRARIO, INDIQUE  
FECHAS, DURACION Y MOTIVOS DE SEPARACION \_\_\_\_\_

20.-SI NO VIVE CON SUS PADRES, ¿CON QUIEN Y EN DONDE VIVE ACTUAL- -  
MENTE? \_\_\_\_\_

21.-SI ES USTED CASADO(A), LLENE LOS SIGUIENTES DATOS:

NOMBRE DE SU ESPOSA(O) \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO; CIVIL Y RELIGIOSO \_\_\_\_\_

¿CUANTOS HIJOS TIENE? \_\_\_\_\_ INDIQUE EL NOMBRE, FECHA DE NACIMIENTO,  
AÑOS CUMPLIDOS Y OCUPACION DE CADA UNO DE ELLOS: \_\_\_\_\_

22.-¿QUE LE MOTIVO A BUSCAR TRABAJO POR PRIMERA VEZ? \_\_\_\_\_

23.-¿HA ESTADO SIN EMPLEO? \_\_\_\_\_ ¿CUANTAS VECES? \_\_\_\_\_

INDIQUE FECHAS, DURACION Y MOTIVOS DE LOS DESEMPLEOS \_\_\_\_\_

24.-DURANTE EL TIEMPO QUE ESTUVO SIN EMPLEO, COMO SOLUCIONO SUS - -  
NECESIDADES ECONOMICAS? \_\_\_\_\_

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

PUESTO SOLICITADO: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

REVISO:

Vo. Bo.

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma.

\_\_\_\_\_  
Gerente Recursos Humanos.

FOR EL TERMINO DE 28 DIAS  
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE -  
REPRESENTADO POR  
, Y POR LA OTRA  
, A QUIENES EN LO SUCESIVO-  
SE LES DENOMINARA "LA EMPRESA" Y "EL TRABAJADOR", RESPECTIVA  
MENTE, SUJETANDO EL PRESENTE CONTRATO, AL TENOR DE LAS - - -  
SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

DECLARACIONES

I. "LA EMPRESA" declara:

a) Que \_\_\_\_\_, tiene su domici-  
lio en \_\_\_\_\_  
y que se dedica a \_\_\_\_\_

II. "EL TRABAJADOR" declara:

a) Llamarse \_\_\_\_\_, de sexo \_\_\_\_\_, de nacio-  
tener \_\_\_\_\_ años de edad, de sexo \_\_\_\_\_, de nacio-  
nalidad \_\_\_\_\_, de estado civil \_\_\_\_\_,  
tener domicilio en \_\_\_\_\_,  
con R.F.C.

b) Que es su voluntad prestar sus servicios a - - - - -  
"LA EMPRESA" en su carácter de "TRABAJADOR", teniendo  
la capacidad y conocimientos requeridos para el desem-  
peño de las labores que se indican en el presente - -  
contrato.

III. Ambas partes formalizan este contrato y de común acuerdo  
sujetan la relación de trabajo al tenor de las siguien-  
tes:

CLAUSULAS

PRIMERA.-"EL TRABAJADOR" se obliga a prestar bajo la subordi-  
nación de los representantes de "LA EMPRESA, sus servicios -

personales que consisten en:

SEGUNDA.-El lugar de la prestación de los servicios contratados será:

TERCERA.-La duración de este contrato será por 28 días, - - período durante el cual, se le capacitará para el desempeño de sus labores.

CUARTA.-Si dentro de los primeros 28 días, a partir de la fecha en que "EL TRABAJADOR" inicie la prestación de sus -- servicios, no demuestra tener la capacidad, aptitudes o -- facultades para el desempeño de las labores de que se trate, se dará por rescindido el presente contrato, sin responsabilidad para "LA EMPRESA".

QUINTA.-Ambas partes convienen en que la jornada de trabajo será de 40 horas distribuida de la siguiente manera:

SEXTA.-Por el desempeño de los servicios contratados. - - - "EL TRABAJADOR" percibirá como sueldo mensual la cantidad - de: \$

( ), que le será cubierta en efectivo por quincenas vencidas, en las oficinas cuya ubicación se señala en la cláusula novena, los días y de cada mes.

SEPTIMA.-Conforme a las necesidades del servicio, "LA EMPRESA" establece los días que "EL TRABAJADOR" habrá de gozar - de sus vacaciones de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

OCTAVA.-La relación de trabajo pactada, se regirá por lo -- establecido en el presente contrato, por la Ley Federal del Trabajo.

NOVENA.-Para los fines del presente contrato, la empresa -- señala como su domicilio;

DECIMA.-Leído que fue por ambas partes este contrato, se --

suscriben en tres ejemplares quedando un tanto en poder de  
"EL TRABAJADOR" y dos en poder de "LA EMPRESA" y se firma-  
en la ciudad de México, D.F., a los  
días del mes de                      de mil novecientos

LA EMPRESA

---

EL TRABAJADOR

---

POR TIEMPO INDEFINIDO.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN, POR UNA ---  
PARTE REPRESENTADO POR ---  
, Y ---  
POR LA OTRA , A QUIENES EN ---  
LO SUCESIVO SE LES DENOMINARA "LA EMPRESA" Y "EL TRABAJADOR",  
RESPECTIVAMENTE, SUJETANDO EL PRESENTE CONTRATO, AL TENOR DE  
LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

DECLARACIONES

I. "LA EMPRESA" declara:

a) Que , tiene su domi-  
cilio en  
y que se dedica a;

II. "EL TRABAJADOR" declara:

a) Llamarse ,  
tener años de edad, de sexo , de ---  
nacionalidad , de estado civil ---  
, tener su domicilio en  
con R.F.C. .

b) Que es su voluntad prestar sus servicios a ---  
"LA EMPRESA" en su carácter de "TRABAJADOR", tien-  
do la capacidad y conocimientos requeridos para el  
desempeño de las labores que se indican en el pre-  
sente contrato.

III. Ambas partes formalizan este contrato y de común acuer-  
do, sujetan la relación de trabajo al tenor de las ---  
siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- "EL TRABAJADOR" se obliga a prestar bajo la subordi-  
nación de los representantes de "LA EMPRESA", sus servicios -

personales consistentes en:

SEGUNDA.-El lugar de la prestación de los servicios contra  
tados será:

TERCERA.-La duración de este contrato será por tiempo inde-  
finido a partir del día de de 19 ,  
obligándose "EL TRABAJADOR" a avisar a "LA EMPRESA" por - -  
escrito, cuando menos con quince días de anticipación, - - -  
cuando decida renunciar al puesto que ocupe.

CUARTA.-Si dentro de los primeros 30 días, a partir de la -  
fecha en que "EL TRABAJADOR" inicie la prestación de sus --  
servicios, no demuestra tener la capacidad, aptitudes o --  
facultades para el desempeño de las labores de que se trate,  
se dará por rescindido el presente contrato, sin responsabi-  
lidad para "LA EMPRESA".

QUINTA.-Ambas partes convienen en que la jornada de trabajo  
será la legal distribuida conforme a las necesidades de - -  
"LA EMPRESA", de la siguiente manera:

SEXTA.-Por el desempeño de los servicios contratados, - - -  
"EL TRABAJADOR" percibirá como sueldo mensual, la cantidad-  
de: \$ ( )  
( ) que le será cubierta en efectivo  
por quincenas vencidas, en las oficinas cuya ubicación se -  
señala en la cláusula novena.

SEPTIMA.-Conforme a las necesidades del servicio, "LA EMPRE-  
SA" establecerá los días que "EL TRABAJADOR" habrá de gozar  
de sus vacaciones, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

OCTAVA.-La relación de trabajo pactada se regirá por lo - -  
establecido en el presente contrato, y por la Ley Federal -  
del Trabajo.

NOVENA.-Para los fines del presente contrato, la empresa --  
señala como su domicilio;

DECIMA.-Leído que fue por ambas partes este contrato lo sus-  
criben en tres ejemplares, quedando un tanto en poder de --  
"EL TRABAJADOR" y dos en el poder de "LA EMPRESA" y se --  
firma en la Ciudad de México, D.F. a los  
días del mes de                      de mil novecientos

LA EMPRESA

---

EL TRABAJADOR

---

POR TIEMPO DETERMINADO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE REPRESENTADO POR

, Y POR LA --  
OTRA, , A QUIENES EN LO SUCE  
SIVO SE LES DENOMINARA "LA EMPRESA" Y "EL TRABAJADOR", ---  
RESPECTIVAMENTE, SUJETANDO EL PRESENTE CONTRATO, AL TENOR -  
DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

DECLARACIONES

I. "LA EMPRESA" declara:

a) Que , tiene su domicilio -  
en  
y que se dedica a;

II. "EL TRABAJADOR" declara:

a) Llamarse  
tener años de edad, de sexo , de ---  
nacionalidad , de estado civil  
, tener domicilio en  
con R.F.C.

B) Que es su voluntad prestar sus servicios a - - - - -  
"LA EMPRESA" en su carácter de "TRABAJADOR", tenien  
do la capacidad y conocimientos requeridos para el  
desempeño de las labores que se indican en el pre-  
ente contrato.

III. Ambas partes formalizan este contrato y de común - - -  
acuerdo sujetan la relación de trabajo al tenor de --  
las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- "EL TRABAJADOR" se obliga a prestar bajo la subor-  
dinación de los representantes de "LA EMPRESA", sus servi---

cios personales consistentes en:

SEGUNDA.-El lugar de la prestación de los servicios contratados será;

TERCERA.-La duración de este contrato es por tiempo determinado comprendido del de al de de 19\_\_, a efecto de cubrir período de licencia por gravider, de acuerdo a lo que establecen los artículos 37 fracción II y 53 fracción III de la Ley Federal del Trabajo.

CUARTA.-Ambas partes convienen en que la jornada de trabajo será la legal conforme a la Ley Federal del Trabajo y se distribuirá de la siguiente forma;

QUINTA.-Por el desempeño de los servicios contratados, - - -  
"EL TRABAJADOR" percibirá como sueldo mensual la cantidad de: \$  
( ), que le será cubierta en efectivo por quincenas vencidas, en las oficinas cuya ubicación se señala en la cláusula séptima.

SEXTA.-La relación de trabajo pactada, se regirá por lo - - - establecido en el presente contrato, y por la Ley Federal del Trabajo.

SEPTIMA.-Para los fines del presente contrato, la empresa--  
señala como su domicilio;

OCTAVA.-Leído que fue por ambas partes este contrato, lo - - -  
suscriben en tres ejemplares quedando un tanto en poder de "EL TRABAJADOR" y dos en poder de "LA EMPRESA" y se firma -  
en la Ciudad de México, D.F., a los  
días del mes de de mil novecientos

**LA EMPRESA**

---

**EL TRABAJADOR**

---

### CONCLUSIONES

La administración es el proceso que permite el logro de los objetivos de un grupo social, mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos; la combinación, sistematización y análisis de estos, así como por medio de la colaboración de otras personas, buscando alcanzar el máximo de eficacia y eficiencia dentro de un organismo determinado.

México, prototipo del país en vías de desarrollo, en pleno proceso de industrialización y con grandes riquezas potenciales; tiene la urgente necesidad de contar con técnicas idóneas para coordinar los recursos de los diversos sectores productivos.

Es innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Esta disciplina capacita al profesional de cualquier área, para tomar decisiones más racionales, optimizar la utilización de los recursos y lograr mayor eficiencia en todo tipo de organización.

La administración nos permite lograr un adecuado funcionamiento de toda entidad social, así como una alta productividad y eficiencia en la misma, estableciendo principios, métodos y procedimientos para obtener la máxima rapidez y efectividad dentro de la empresa, contribuyendo así al bienestar de la comunidad.

Esta disciplina es un "Arte" en su aplicación; porque para -

manejar los instrumentos teóricos dados por la observación, la investigación y la experimentación científica, y aplicar los a casos específicos el administrador, como el médico y el ingeniero; requiere una buena dosis de creatividad, es -- decir, imaginación, habilidad y sentido práctico que son -- indispensables en la administración, ya que éste cuenta con una serie de técnicas para solucionar distintos problemas -- en la organización y debe saber qué técnica aplicar ante -- determinado caso. Así también; se fundamenta y relaciona -- con diversas disciplinas, tales como; la sociología, la -- psicología, el derecho, la economía, la antropología, las -- matemáticas, la ingeniería industrial, la contabilidad y la cibernética.

Con la aparición de la revolución industrial se crean empresas y organizaciones grandes y se incrementan las ocupaciones en la industria. La máquina de vapor permite a las -- fábricas producir más artículos a menor costo, los ferrocarriles hacen posible el desarrollo de mercados nacionales -- al suministrar transporte rápido de materias primas y productos terminados y el telégrafo permite la comunicación -- entre las empresas.

La administración científica remarca la importancia de la -- selección de los trabajadores y sienta las bases de la Psicología Industrial, en especial en las áreas de "tests" y -- selección, por lo que; el manejo de los recursos humanos es uno de los aspectos más importantes en la administración, --

ya que el personal que desempeña sus labores en los diversos niveles de la estructura orgánica, tiene la responsabilidad de realizar acciones y llevar a cabo actividades encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa; - De su habilidad, experiencia, conocimiento y responsabilidad, entre otros factores, depende que se logren estos.

La administración de recursos humanos tiene entre sus finalidades el reclutar personal en condiciones óptimas de actitud y aptitud y llevar a cabo programas de desarrollo, retribución y motivación con el propósito de mantener satisfechos a los empleados.

A diferencia de los recursos materiales y técnicos, los recursos humanos no son propiedad de ninguna organización por lo que hay que crear los mecanismos para conservarlos, ya que los conocimientos, experiencia, habilidades, entre otros, son parte del patrimonio personal de cada empleado y juegan un papel importante en el desarrollo de la empresa.

La formación de una fuerza de trabajo eficiente depende de la habilidad de la organización para contratar personal calificado. Estos posibles candidatos pueden ya estar empleados en esta o también pueden ser reclutados fuera.

Para una buena provisión de personal se deben analizar las necesidades presentes y futuras de la empresa. Muchas veces se conocen con anticipación los requerimientos de

personal, pero en otras solo se presentan peticiones urgentes que deben cubrirse lo antes posibles. En ambos casos, las decisiones deben estar fundamentadas sobre técnicas - - lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, la intuición y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y - humana.

La administración de personal se encarga de la planeación de los recursos humanos, así como de su reclutamiento y - - selección. También busca el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, así como el reconocimiento de logros y - méritos del personal y de sus recompensas intrínsecas y - - extrínsecas. Participa en los problemas de los empleados - asesorándolos, y actúa como enlace con los sindicatos buscando el bienestar de los trabajadores.

Las funciones que debe cumplir el reclutamiento de personal, es el atraer candidatos idóneos para cubrir sus puestos - - vacantes e inducirlos a llenar una solicitud de empleo. - Este proceso se logra mediante la utilización de las llamadas fuentes de reclutamiento; que son los medios que utiliza una organización para proveerse de personal. Básica - - mente existen dos tipos de fuentes; las internas y las - - externas. Las primeras se refieren a los empleados ya contratados que se consideran candidatos disponibles para llenar puestos abiertos, mediante transferencias, promociones

o ascensos o por medio de recomendaciones hechas por los mis-  
mos empleados. Las fuentes externas se refieren a la búsque-  
da de personal fuera de la empresa.

La utilización de las fuentes internas de reclutamiento moti-  
van y elevan la moral del personal actual de la organiza- --  
ción.

El reclutamiento a nivel ejecutivo debe estar bien planeado,  
ya que generalmente resulta muy costoso para la empresa. --  
Dicho abastecimiento en algunas ocasiones, puede ser susti- --  
tuido por el reclutamiento en las universidades. Este puede  
resultar beneficioso para la organización y además, disminu-  
ye en alto grado los costos.

El proceso se completa con la selección de personal, que es  
compleja y que implica equiparar las habilidades, intereses,  
aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especi-  
ficaciones del puesto. Este proceso es el punto de partida-  
para crear calidad en las empresas, ya que los miembros de -  
estas constituyen el retrato de las mismas. La selección no  
es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos organi-  
gacionales.

El objetivo final de cualquier sistema de reclutamiento y --  
selección de personal debe ser el de hacer concordar los --  
requisitos del puesto con las capacidades de la persona. --  
Esto beneficia a la empresa, mediante una disminución en la-

rotación de personal, el índice de ausentismo, etc.

Como resultado de la investigación realizada a las Sociedades Nacionales de Crédito y en base a los 42 cuestionarios piloto y definitivos aplicados respectivamente a -- los 21 gerentes de personal de dichas sociedades, nos -- pudimos percatar de que el área de recursos humanos en -- estas, se encuentra bastante desarrollada y estructurada, así como con personal especializado para su adecuado funcionamiento. Sus instalaciones en general son aptas -- para la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal. Este proceso es objetivo y analiza y valora la capacidad y destreza de los aspirantes. Esto se da mediante los siguientes instrumentos; la solicitud de empleo, la entrevista preliminar, el examen de conocimientos, el examen técnico, la entrevista profunda, los exámenes psicológicos, la encuesta socioeconómica, la -- encuesta laboral y el examen médico, entre otros. Sin -- olvidar la requisición de personal y el análisis de puestos, así como la planeación de personal que es el punto de partida para iniciar dicho proceso.

En consecuencia, como resultado de dicha investigación -- propongo el modelo de reclutamiento y selección de personal expuesto en el capítulo V del presente seminario, que cumple con todos los requisitos necesarios para su aplicación en cualquier empresa, ya sea industrial, comercial o de servicios y que está basado en el proceso que usa la -- Banca Nacionalizada en México.

BIBLIOGRAFIA.

Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos - - - Humanos". Editorial Trillas. México. 1984.

Byars, Lloyd; Rue, Leslie. "Administración de Recursos - - - Humanos". Nueva Editorial Interamericana. México. 1984.

Chruden, Herbert; Sherman, Arthur. "Administración de Personal". Editorial C.E.C.S.A. México. 1984.

Flippo, Edwin. "Principios de Administración de Personal". - Editorial Mc Graw-Hill. México. 1982.

Galván Escobedo, José. "Tratado de Administración General". Editorial Trillas. México. 1985.

Heneman, Schwab, Fossam, Dyer. "Administración de los Recursos Humanos y personal". Editorial C.E.C.S.A. México. 1985.

Koontz y O'Donnell. "Curso de Administración Moderna". Editorial Mc Graw-Hill. México. 1982.

Kristal, Leonard. "Comprenda la psicología" Editorial HARLA, - S.A. México. 1984.

Mc. Farland, Dalton. "Administración de Personal". Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1982.

Munch Galindo, Lourdes; García Martínez José. "Fundamentos de Administración". Editorial Trillas. México. 1984.

Robbins, Stephen. "Administración; Teoría y práctica". - - - Editorial Prentice; Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1987.

Rodarte, Fernando. "La empresa y sus relaciones públicas". Editorial LIMUSA. México. 1982.

Romero Betancourt, Samuel. "La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna". Editorial - - C.E.C.S.A. México. 1982.

Sikula, Andrew. "Administración de Recursos Humanos en Empresas". Editorial LIMUSA, México. 1982.

Strauss, George; Sayles, Leonard. "Los Problemas Humanos de - la Dirección". Editorial Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. - México. 1979.

Terry, George. "Principios de Administración". C.E.C.S.A. - - México. 1986.

Thierauf, Klekamp, Geeding. "Principios y Aplicaciones de - - Administración". Editorial LIMUSA. México. 1983.

Tiffin, Joseph; Mc Cormick, Ernest. "Psicología Industrial". Editorial Diana. México. 1981.

Trueba Urbina, Alberto; Trueba Barrera, Jorge. "Nueva Ley --  
Federal del Trabajo Reformada. Editorial Porrúa, S.A. --  
México. 1984.

Werther, William; Keith, Davis. "Dirección de Personal y --  
Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1985.

Yoder, Dale. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales"  
Editorial C.E.C.S.A. México. 1982.