

318302



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA 14

20

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL COMO
DETERMINANTE DE LA ELECCION EFICIENTE DE
LAS PERSONAS SELECCIONADORAS EN EL AREA
DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA
MEDIANA DE SERVICIO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

VERONICA MEDELLIN ARAGON

ANGELICA RAMIREZ DURAN

Asesor: Lic. Bibián Rodríguez Caballero.

MEXICO, D. F.

AGOSTO DE 1995

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 esta 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.

DEDICATORIAS

A Dios

Por tu infinita grandeza, por darme
la vida y la oportunidad de realizar
uno de mis más grandes anhelos.
Gracias Señor.

A tí Mamá

Por tu calidad humana, por todo
el inmenso amor que me das día a
día, por tu talento extraordinario y
tu inteligencia creativa.

A tí dedico este trabajo por
motivarme a ver la vida de otra
manera.

Papá

A tí por tu paciencia, tu fé en
nosotras tus hijas, por todo tu
esfuerzo y lucha por seguir
adelante unidos.

Abue

Te dedico este trabajo por
cuidarme toda la vida con
tanto cariño.

Para mi hermana Lis y
familiares queridos es
también mi dedicadora.

Agradezco a mis profesores Lic. Bibián Rodríguez Caballero,
M.A. Enrique Santos Gaona y Psic. Jorge Anguiano Peña, quienes con sus
enseñanzas, orientación y dedicación, hicieron posible este trabajo.

A la U.N.A.M. y al Instituto de Investigaciones Jurídicas por todo el apoyo
brindado para la realización de esta tesis.

A todos ustedes mil gracias!

VERO

DEDICATORIAS.

A Dios

Por permitirme existir en el mundo,
por crear a mis padres y
hermanos y por darme las fuerzas
para luchar en cada uno de mis
anhelos.

Te agradezco el poder ser uno
más de tus hijos.

A mi Padre

Por tener tu comprensión y apoyo
en cada uno de mis sueños, te
agradezco infinitamente el
demostrarnos que tienes la
voluntad para unir y conservar a tu
familia.

A mi Madre

Por el amor que me demuestras día
a día, por ayudarme a crecer y por
entenderme en cada uno de mis
deseos.

Nunca olvides que ¡te quiero!

DEDICATORIAS.

A Dios

Por permitirme existir en el mundo,
por crear a mis padres y
hermanos y por darme las fuerzas
para luchar en cada uno de mis
anhelos.

Te agradezco el poder ser uno
más de tus hijos.

A mi Padre

Por tener tu comprensión y apoyo
en cada uno de mis sueños, te
agradezco infinitamente el
demostrarnos que tienes la
voluntad para unir y conservar a tu
familia.

A mi Madre

Por el amor que me demuestras día
a día, por ayudarme a crecer y por
entenderme en cada uno de mis
deseos.

Nunca olvides que ¡te quiero!

A mis Hermanos

Por el apoyo y cariño de cada uno de ustedes. Tienen la fuerza y el deseo para alcanzar sus sueños.

Espero compartamos no sólo éste mi primer anhelo, sino los de ustedes con la misma felicidad con la que realizo el mío.

A Daniel

Por el amor que compartimos, por el apoyo y comprensión que me brindas todos los días y por ser una de las personas a quien más quiero.

A mis Profesores

Por formarme profesionalmente, dedico a la Lic. Bibián Rodríguez Caballero, al M.A. Enrique Santos Gaona y al Psic. Jorge Anguiano Peña, por su apoyo en la última etapa de mi carrera.

ANGELICA.

**EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL COMO DETERMINANTE
DE LA ELECCION EFICIENTE DE LAS PERSONAS SELECCIONADORAS
EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA MEDIANA
DE SERVICIO.**

INDICE DE CONTENIDO.

| | PAG. |
|---|------|
| INTRODUCCION | X |
| CAPITULO I. EL AREA DE RECURSOS HUMANOS. | |
| 1.1. Definición del Recurso Humano | 2 |
| 1.2. Definición del Area de Recursos Humanos | 5 |
| 1.3. Organización del Area de Recursos Humanos | 6 |
| 1.3.1. Importancia | 11 |
| 1.3.2. Políticas del Area | 14 |
| 1.3.3. Procedimientos del Area | 20 |
| 1.3.4. Dificultades del Area | 23 |
| CAPITULO II. EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL . | |
| 2.1. Definición del Proceso de Selección de Personal | 27 |
| 2.2. Objetivos de la Selección de Personal | 29 |
| 2.3. Políticas de la Selección de Personal | 32 |
| 2.4. Importancia de la Selección de Personal | 34 |
| 2.5. Técnicas de la Selección de Personal | 35 |

| | |
|---|----|
| 2.6. Etapas de la Selección de Personal | 38 |
| 2.6.1. Hoja de solicitud | 39 |
| 2.6.2. La entrevista | 45 |
| 2.6.3. Prueba psicológica y/o práctica | 52 |
| 2.6.4. Investigación socioeconómica | 59 |
| 2.6.5. Examen médico | 63 |
| 2.7. Situación actual de la Selección de Personal | 66 |

CAPITULO III LAS EMPRESAS Y EL RECURSO HUMANO.

| | |
|---|-----|
| 3.1. Definición de Empresa | 69 |
| 3.2. Objetivos de la Empresa | 71 |
| 3.3. Políticas de la Empresa | 73 |
| 3.4. Componentes de la Empresa | 76 |
| 3.5. Areas funcionales de la Empresa | 78 |
| 3.6. Recursos de la Empresa | 82 |
| 3.7. Clasificación de la Empresa | 88 |
| 3.7.1. De acuerdo a su giro o actividad | 88 |
| 3.7.2. De acuerdo a su propósito | 93 |
| 3.7.3. De acuerdo a su magnitud | 102 |
| 3.8. Interrelación de los Recursos Humanos y la empresa | 112 |

CAPITULO IV. CASO PRACTICO.

| | |
|---|-----|
| 4.1. Descripción de las características del universo | 116 |
| 4.2. Descripción del Proceso de Selección de personal que se lleva a cabo en la empresa objeto de estudio | 124 |

| | |
|---------------------------------------|--------------|
| 4.3. Instrumento de medición | 127 |
| 4.3.1. Matriz de variables | 128 |
| 4.3.2. Cuestionario | 129 |
| 4.4. Cuantificación de resultados | 134 |
| 4.5. Conclusiones del caso práctico | 144 |
| 4.6. Propuesta | 149 |
| | |
| CONCLUSIONES GENERALES. | XVIII |
| | |
| RECOMENDACIONES. | XXVII |
| | |
| APENDICES. | XXIX |
| A. CITAS BIBLIOGRAFICAS. | XXX |
| B. MARCO TEORICO. | XLIV |
| C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS. | LII |
| D. INDICE DE FIGURAS. | LVII |

INTRODUCCION.

Para efectos de la presente investigación hemos elegido el estudio del Proceso de Selección de Personal, así como la elección eficiente de las personas seleccionadoras en el Area de Recursos Humanos de una empresa mediana de servicio, estableciendo el tema problema que a continuación se define:

El Proceso de Selección de Personal como determinante de la elección eficiente de las personas seleccionadoras en el Area de Recursos Humanos, de una empresa mediana de servicio.

Esta investigación aporta un beneficio para las empresas medianas de servicio, así como para la sociedad, la cual consiste en llevar a cabo una detección de los problemas existentes en el Proceso de Selección, tomando en consideración las características de las vacantes para el Area de Recursos Humanos, logrando la eficiencia del personal seleccionador de dicha área.

Además de que enriquece a la administración del Area de Recursos Humanos, en cuanto al Proceso de Selección de Personal, logrando la eficiencia del personal seleccionador de dicha área, en tal medida que nos permita establecer un método de Selección de Personal que logre eficientar las necesidades de la empresa, a través de la aplicación de un diseño de investigación, reflejado en la parte práctica de ésta investigación.

La investigación establece el planteamiento de tres hipótesis alternas, integradas principalmente por:

- a) Precisión en la aplicación del Proceso de Selección de Personal.
- b) Establecimiento de las características del personal seleccionador.
- c) Incremento en la participación del Lic. en Administración y decremento de la participación del Psicólogo en el Proceso de Selección de Personal.

Tomando en consideración lo anterior se establecen las siguientes Hipótesis:

A) Si el Proceso de Selección de Personal influye en la eficiencia del personal seleccionador para el Area de Recursos Humanos, por tanto la aceptación de candidatos provoca deficiencia en el desarrollo del puesto, luego entonces a mayor aplicación del Proceso de Selección de Personal mayor decremento en la deficiencia del personal seleccionador en el Area de Recursos Humanos con mayor eficiencia en el desarrollo del puesto .

B) Si las características de las personas que ocuparán los puestos de seleccionador para el Area de Recursos Humanos influyen en el Proceso de Selección de Personal, por tanto se provoca la deficiencia en el desempeño de las Areas complementarias de la empresa, luego entonces a mayor definición de las características de las personas que ocuparán los puestos

de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, mayor eficiencia en el desempeño de las Areas complementarias de la empresa.

C) Si la participación del Psicólogo influye en el Proceso de Selección de Personal para el área de Recursos Humanos, por tanto la participación del Licenciado en Administración será menor en el área del comportamiento humano, luego entonces a menor participación del Psicólogo en el Proceso de Selección de Personal, mayor participación del Licenciado en Administración con mayor conocimiento en el área del comportamiento humano.

De las Hipótesis anteriores se concluye la Hipótesis Central la cual establece:

Si se aplica el Proceso de Selección de Personal y se determinan las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, por tanto la aceptación de candidatos provoca deficiencia en el desarrollo del puesto de las Areas complementarias, luego entonces al incrementar la revisión del Proceso de Selección y mayor determinación en las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, se incrementará la posibilidad de llevar a cabo el desarrollo del puesto al igual que de las Areas complementarias.

De la cual se desprende como Hipótesis Nula:

Si se aplica el Proceso de Selección de Personal y no se determinan las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, por tanto la aceptación de candidatos no provoca deficiencia en el desarrollo del puesto de las áreas complementarias, luego entonces al incrementar la revisión del Proceso de Selección no existirá mayor determinación en las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, y no se incrementará la posibilidad de llevar a cabo el desarrollo del puesto al igual que de las Areas complementarias.

Así, los objetivos planteados son:

Analizar el Proceso de Selección de Personal para determinar si el empleado actualmente es el adecuado para lograr la eficiencia en el Area de Recursos Humanos.(Objetivo General)

Establecer alternativas de solución para lograr la eficiencia a través de un adecuado Proceso de Selección para el Area de Recursos Humanos.(Objetivo Particular)

Proponer un formato de solución para incrementar la eficiencia tomando como base el Proceso de Selección para el Area de Recursos Humanos.(Objetivo Específico)

Nuestro objeto de estudio es, el Proceso de Selección de Personal y la elección eficiente del personal seleccionador. Por las características de la investigación son consideradas conceptual simple, acorde a una posición de la epistemología, ésta es a la ciencia que estudia como se construye una ciencia.

Los métodos implementados en nuestra investigación están integrados por : Inductivo, Analítico, Sintético, Analógico, así como los métodos particulares.

Definiéndose de la siguiente manera:

Inductivo:

Se describirá en ésta investigación las características del Proceso de Selección de Personal, así como lo que se considera como elección eficiente, estudiaremos cada una de las etapas del Proceso de Selección de Personal para integrarlas como un todo en cuanto a la elección planteada.

Analítico:

Profundizaremos en cada una de las etapas del Proceso de Selección de Personal, conociendo sus mecanismos y formas de aplicación al igual que hablaremos de la elección eficiente en cuanto al contenido de ésta última para el orden administrativo.

Sintético:

Estableceremos una propuesta que nos permita integrar la bondad del Proceso de Selección de Personal y el producto de eficacia en el desempeño a futuro del personal de una empresa en cuanto a la actividad de seleccionador futuros integrantes de la misma.

Analógico:

Compararemos nuestra propuesta con el funcionamiento anterior a la misma, definiremos rasgo de semejanza y contradicción en cuanto a la elección eficiente de los recursos humanos como seleccionadores.

Así, los métodos particulares estarán integrados de la siguiente manera:

A) Técnicas de Selección.

B) Implementación del diseño de la investigación Preexperimental estudio de caso con una sola medición XO.

Para la realización de esta investigación fue necesario hacer uso de las técnicas de recopilación de datos integradas por:

Análisis de contenido, elaboración de cuestionarios y entrevistas. Técnicas de la Selección de Personal .

La investigación se llevó a cabo de Febrero a Agosto de 1995 en México, D.F; en los siguientes lugares:

Biblioteca de la Universidad Latinoamericana.

Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración.

Biblioteca Central (UNAM).

Empresa mediana de servicio " X ".

Entre las delimitaciones teóricas se presentaron las siguientes:

La investigación está enfocada al Proceso de Selección de Personal de una empresa mediana de servicio, tomando como base el Area de Recursos Humanos; analizaremos cada una de las etapas del Proceso de Selección de Personal, determinaremos si el llevado actualmente es el adecuado proponiendo un formato de solución que nos permita incrementar la eficiencia del personal seleccionador para el Area de Recursos Humanos.

Entre las limitaciones se encuentran las siguientes:

Durante el desarrollo de ésta investigación nos encontramos con limitantes en cuanto a la información que nos proporcionaría la empresa objeto de estudio en relación al Proceso de Selección de Personal, además de la falta de disponibilidad de la muestra empresarial elegida para el desarrollo de la investigación, el tiempo requerido para llevar a cabo la investigación es

limitado y no se cuenta con el equipo de cómputo adecuado para su realización.

CAPITULO I.

EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

El objetivo del presente capítulo es dar a conocer la importancia del recurso humano en las empresas, dirigidas principalmente a las empresas medianas de servicio.

Por lo que consideramos de importancia definir a la Administración como: **la adopción de un método que busca conseguir resultados objetivos estructurándose con la filosofía y los valores de los directivos, estando condicionando a los factores ambientales internos y externos que rodean a la Empresa.**

Además, también consideramos de importancia definir a la Administración de Recursos Humanos como: **la actividad de planear, organizar, dirigir y controlar la consecución, desarrollo, remuneración e integración del mantenimiento de las personas, con el fin de contribuir a los objetivos individuales y sociales de la Empresa.**

Una vez establecidas éstas definiciones, estudiaremos al Área de Recursos Humanos y su relación con las áreas complementarias de la empresa.

1.1. DEFINICION DEL RECURSO HUMANO.

Todos los organismos se encuentran constituidos por cuatro tipos de recursos, entendiéndose por recurso: "Un bien, medio de subsistencia "(1).

Esta definición se ampliará en el capítulo III de la presente investigación. Los cuales son clasificados de la siguiente forma:

1. Recursos Técnicos: "Son los sistemas y procedimientos organizacionales, instructivos, manuales, diagramas, etc; que emplea una empresa en su estructura técnica operativa ".(2)

2. Recursos Materiales: "Son todos los bienes tangibles que componen a la empresa, tales como dinero, instalaciones, maquinaria, mobiliario, materias primas, almacén, etc. ".(3)

3. Recursos Financieros: "Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones ".(4)

4. Recursos Humanos: "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo , las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc; de los miembros de la organización en beneficio de la organización ".(5)

Los recursos humanos son trascendentales para la existencia de cualquier organización , de ellos dependerá el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Tienen características tales como: Creatividad, ideas, imaginación, posibilidades de desarrollo, experiencias, habilidades, etc; que marcan la diferencia con los demás recursos de la empresa.

Idalberto Chiavenato define al recurso humano como: "Aquellos en que las personas, elemento básico de la organización, aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen a la organización para adquirir otros recursos necesarios".(6)

Tomando en cuenta las definiciones anteriores consideramos que para efectos de la presente investigación, la de definición que engloba los puntos más relevantes es la siguiente:

Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria; son el elemento básico de la organización, de su habilidad, conocimientos y experiencia dependerá el logro de los objetivos del área a la cual está integrado así como de los objetivos generales de la organización.

Tomando en consideración al recurso humano como parte esencial del desarrollo de una empresa, en el siguiente punto nos enfocaremos al área de Recursos Humanos.

1.2. DEFINICION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

El Area de Recursos Humanos solía representar un instrumento en donde las decisiones eran tomadas por los directores, para vincular y mantener a la fuerza de trabajo. Posteriormente se comprendieron las necesidades del recurso humano , pues éste representaba la fuerza de trabajo, surge un equilibrio entre los objetivos de los recursos humanos y los objetivos de la organización de ahí que se defina al Area de Recursos Humanos como: **" Un departamento de recursos para ser utilizado por otras unidades dentro de la empresa ".(7)**

Por tradición el Area de Recursos Humanos organiza y coordina a la contratación y entrenamiento , mantiene los registros del personal, actúa como un enlace entre las diferentes áreas, así como la coordinación de los programas de seguridad y asesoramiento a los gerentes.

Desafortunadamente, se considera que la Administración del Personal es la función principal del Area de Recursos Humanos, sin tomar en consideración que dicha área se encarga de satisfacer las requisiciones de puestos vacantes solicitados por las áreas complementarias.

No se deberá considerar al Area de Recursos Humanos como aquella que desempeña todas las funciones en relación con el personal, solamente se encargará de dirigir y coordinar dichas funciones.

A partir de esto se destaca la necesidad de establecer como se encuentra organizada el Area de Recursos Humanos.

1.3. ORGANIZACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

La organización del Area de Recursos Humanos está relacionada con todos los aspectos de la Administración y principalmente con el manejo de los recursos humanos de una empresa.

El Area de Recursos Humanos es contingencial, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, tecnología empleada en la empresa, de las políticas y procedimientos de la misma, y de su filosofía, y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. De ahí que el Area de Recursos Humanos se encuentre constituida por técnicas flexibles y adaptables.

En algunas empresas la organización del Area de Recursos Humanos puede ser centralizada , como lo muestra la fig. 1.1

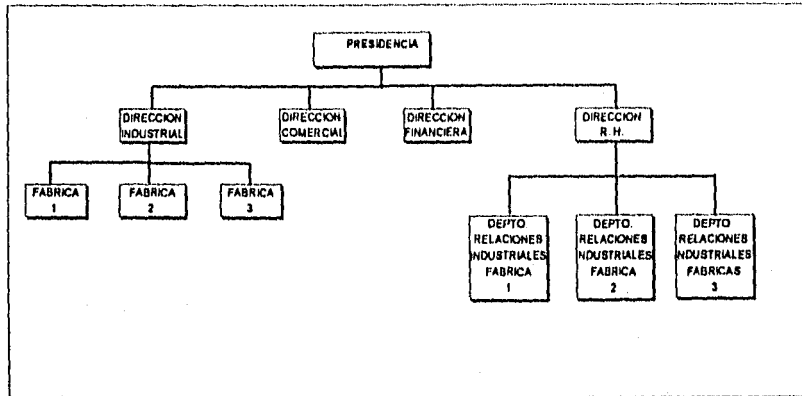


FIGURA 1.1 Estructura de la organización en que la función de Recursos Humanos es centralizada.(8)

Si se sitúa al Área de Recursos Humanos al mismo nivel de las áreas complementarias, se subordinan directamente a la dirección de recursos humanos, que representa una autoridad centralizada sobre las demás áreas. Esta organización establece uniformidad de criterios en la aplicación de técnicas a ejercer en los diferentes departamentos.

Pero, presenta la desventaja de la vinculación, además de demoras en las comunicaciones y decisiones tomadas a distancia, en ocasiones sin tener el conocimiento necesario para tomar la decisión.

También el Área de Recursos Humanos se puede presentar con una organización descentralizada, como se indica en la fig. 1.2

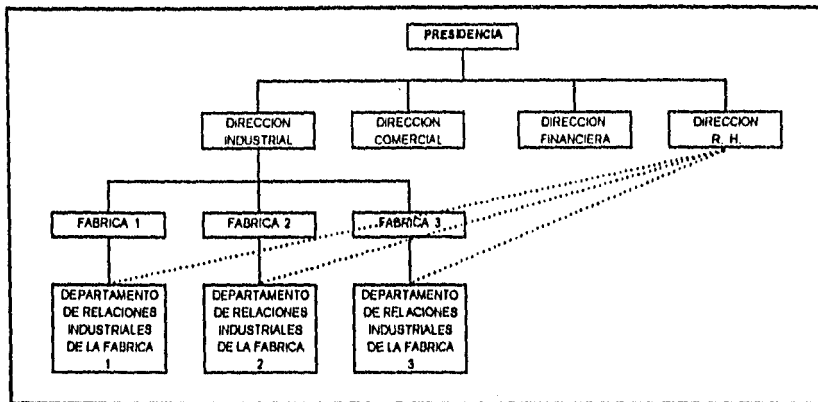


FIGURA 1.2 Estructura de la organización en que la función de Recursos Humanos es descentralizada.(9)

Los departamentos de Recursos Humanos localizados en cada unidad, se reportan directamente al dueño o responsable de la organización, pero, reciben consultoría y asesoría de la Dirección de Recursos Humanos, que a su vez recibe órdenes de los responsables de la empresa.

Esta organización tiene la ventaja de proporcionar rapidez y adecuación en la solución de problemas, ajustándose a las necesidades de la empresa, sin embargo, también presenta desventajas de la heterogeneidad y diferenciación en cuanto al criterio que se vaya a establecer para tomar una decisión.

En algunas empresas el Area de Recursos Humanos se encuentra a un nivel de decisión , su colocación corresponde al nivel jerárquico de la Dirección, como se muestra en la fig. 1.3

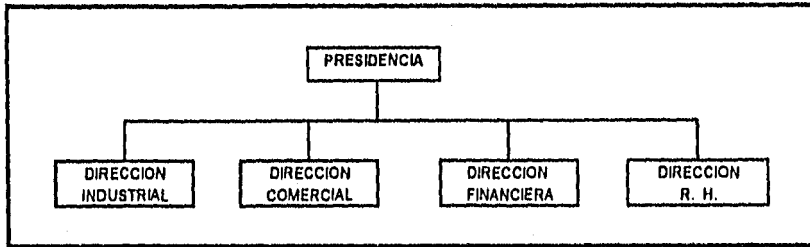


FIGURA 1.3 Estructura funcional simple con la función de Recursos Humanos en nivel decisorio.(10)

Pero, en otras empresas, el Area de Recursos Humanos se sitúa en el nivel ejecutivo y no en el decisorio, que a su vez le reporta a un órgano decisorio, generalmente extraño a sus actividades, como se muestra en la fig.1. 4

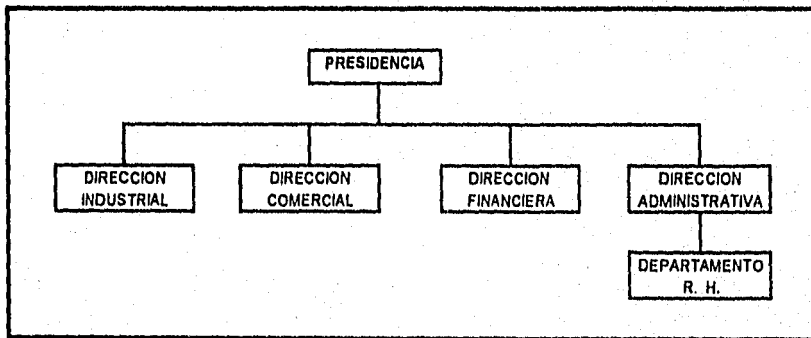


FIGURA 1.4 Estructura funcional simple con la función de Recursos Humanos en nivel ejecutivo.(11)

En otras empresas al Area de Recursos Humanos se le sitúa como un órgano de asesoría de la presidencia, que da consultoría y servicio de staff, como lo muestra la fig. 1.5

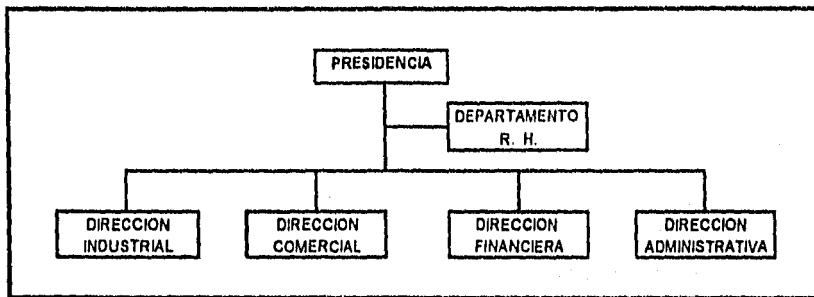


FIGURA 1.5 Estructura funcional simple con la función de Recursos Humanos en posición de asesoría.(12)

Por tanto, la organización del Area de Recursos Humanos dependerá de las necesidades de la empresa. Cabe hacer mención que dicha área podrá situarse de acuerdo a lo requerido por la organización.

Una vez definida la organización de dicha área, hablaremos de su importancia.

1.3.1. IMPORTANCIA.

Por considerarse al Area de Recursos Humanos como enlace entre las demás áreas, y satisfacerlas en cuanto a la requisición de personal para cubrir sus vacantes, la importancia de dicha Area será la siguiente:

El Area de Recursos Humanos, se encargará de detectar los diferentes rasgos de las personas para ocupar la vacante solicitada.

Así, como ocurren diferencias individuales entre las personas, también las hay en las diversas organizaciones, por lo cual el Area de Recursos Humanos tendrá que hacer frente a esas diferencias a través de tres cuestionamientos, que no varíaran entre las empresas, pero que son primordiales para determinar su importancia en la organización, ya que de la detección adecuada de las mismas será el desarrollo de los empleados y de la empresa.

Dichos cuestionamientos son los siguientes:

1. ¿ Por qué trabajan las personas ? ¿ Por el trabajo en sí o por los beneficios que él le pueda proporcionar ?.

Cuando una persona ingresa a una organización no busca un trabajo en sí, sino un beneficio relacionado con el empleo, llámese económico o

monetario. Sin embargo, en su desarrollo se va estableciendo una relación directa con su trabajo así como con el costo-beneficio derivado del mismo.

Surge la necesidad de un concepto de aumento de trabajo, éste se refiere al enriquecimiento del cargo o ampliación del mismo; se hace con la finalidad de evitar la sub - utilización de los recursos humanos.

Es importante dirigir a nuestro personal a ese aumento de trabajo, para su propio desarrollo y beneficio es aquí en donde radica una de las importancias del Area de Recursos Humanos.

2. ¿Qué es lo que el empleado realmente quiere hacer y obtener ?

La constante búsqueda así como su permanencia en el empleo, son vistas como una actividad de solución a problemas.

Por lo cual, podemos determinar cómo el empleado decide de acuerdo a sus necesidades de desarrollo, esto puede presentar un cambio en la forma en que las organizaciones manejan los temas relacionados con el personal de la empresa.

Se comprende lo que el empleado realmente quiere hacer y obtener, de tal manera que a la organización se le facilitará la detección de problemas en sus diferentes áreas. Una vez detectado el problema, la organización podrá decidir que es lo que realmente se debe de hacer y dar solución al problema existente.

En la medida en que haya una disminución de las oportunidades de obtener personal adecuado para el Area de Recursos Humanos, se dará una disminución de los aciertos en las demás áreas de la organización.

3. ¿ Qué es lo que necesita la organización ? ¿ Qué recursos humanos necesita la organización para trabajar ?

De ahí que se derive un amplio número de candidatos, que son seleccionados para cubrir las vacantes solicitadas por las demás áreas de la empresa, y que en ocasiones no cumplen con los requisitos del puesto, pero en ese momento se debe cubrir la vacante. Como una consecuencia del mismo se da una clasificación para cubrir la vacante, a través de la colocación de la persona adecuada en el puesto adecuado, considerando a las personas que cumplen con el mayor número de requisitos para cubrir la vacante.

En éste punto el Area de Recursos Humanos deberá crear un candidato que no existía para el reclutamiento y selección, que satisfaga las necesidades de la vacante solicitada.

Por lo tanto, la importancia del área de Recursos Humanos radica en:

1. Crear, mantener y desarrollar a los recursos humanos, con habilidades motivacionales para alcanzar los objetivos de la organización.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.

3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos.

Es decir, el área de Recursos Humanos será la encargada del establecimiento de candidatos con experiencia, que piensen a corto, mediano y largo plazo tomando decisiones en el presente, y que fomenten el desarrollo de la empresa.

Una vez mencionada la importancia del Area de Recursos Humanos indicaremos las políticas a seguir por dicha área.

1.3.2. POLITICAS DEL AREA.

Las políticas del Area de Recursos Humanos pretenden condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las personas dentro de las áreas de la organización.

Se deberá de entender por política: "Reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados ".(13)

Además de la definición anterior, también se considera como política:

" Reglas que regirán la actuación de la dirección para conseguir los objetivos concretos perseguidos. Son las líneas maestras establecidas por esa dirección y que obligan tanto a ésta como al resto del personal de la empresa".(14)

" Son uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ella es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos ".(15)

" Son normas de acción, expresada en forma verbal, escrita o implícita que son adoptadas y seguidas por un dirigente ".(16)

Así, determinamos que una política representa las ideas fundamentales acerca de la totalidad de las operaciones a realizar por cada empresa, de ahí que cada una de éstas maneje diferentes políticas.

Estas representan una orientación de tipo administrativo para evitar que los empleados lleven a cabo funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas.

Cada organización establecerá sus políticas a desarrollar, esto será de acuerdo con su filosofía , metas y objetivos de la empresa. De tal manera

que las políticas establecidas para el Area de Recursos Humanos serán aquellas que involucren a toda la organización siendo las siguientes:

1. Política de provisión o suministro de recursos humanos:

a) dónde reclutar (fuentes de reclutamiento internas o externas a la organización), en qué condiciones y cómo recoger (técnicas de reclutamiento establecidas por la organización), los recursos necesarios para satisfacer la demanda de personal en la empresa.

b) criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para administración , en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales de los candidatos, así como la experiencia y potencial de desarrollo con el que cuenten.

c) la manera en que serán integrados los nuevos participantes en la organización, adaptándose a su nuevo ambiente de manera rápida.

Por tanto, la política de provisión o suministro será la manera de llevar a cabo el reclutamiento, selección e integración de los recursos humanos en la empresa, para lo cual es importante la siguiente política.

2. Política de aplicación de recursos humanos:

a) la forma en que se van a determinar los requisitos básicos de los trabajadores (intelectuales, físicos, etc.), para su completo desarrollo en la empresa.

b) criterio de planeación, colocación y manejo de movimientos internos de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carrera que cada uno de los empleados presenta al momento de surgir una vacante, definiendo las alternativas de oportunidad futuras posibles dentro de la organización que conlleve a un cambio.

c) criterio de evaluación de la calidad y de la adecuación del recurso humano mediante la medición del desempeño.

Así, la política de aplicación de recursos humanos será aquella que determine los requisitos básicos de selección y cuente con un criterio de planeación y evaluación del desempeño en cuanto al crecimiento futuro del empleado en la empresa.

Por lo que es importante tomar en consideración las siguientes políticas.

3. Política de conservación o mantenimiento de los recursos humanos:

a) criterio de remuneración directa de los trabajadores, tomando en consideración la evaluación del puesto y el salario que rija el mercado laboral en ese momento, así como la posición de la organización frente a esas dos variables.

b) criterio de remuneración indirecta de los participantes, tomando en consideración los programas de beneficio social, y la posición en la que se encuentra la empresa frente a la competencia en ese momento.

c) cómo lograr mantener una fuerza de trabajo motivada, participativa y productiva dentro de la organización.

d) criterio relativo a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que establecen el medio ambiente de trabajo, y representan seguridad para el empleado en sus labores cotidianas.

Por tanto, este tipo de política establece un punto de equilibrio entre los factores internos y externos que afectan el desempeño de los trabajadores, a través de una adecuada motivación de los mismos que nos lleve a un acrecentamiento en la productividad. Por lo que es de importancia tomar en consideración la siguiente política.

4. Política de desarrollo de recursos humanos:

a) criterio de diagnóstico y programación así como rotaciones constantes de los empleados, para el desempeño de sus funciones y atribuciones de la organización.

b) criterio del desarrollo del recurso humano a mediano y a largo plazo, con un desarrollo continuo del recurso humano en posiciones graduales dentro de la empresa.

c) creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la eficiencia empresarial, mediante el cambio de comportamiento de los trabajadores.

Este tipo de política , lleva a cabo una rotación constante de personal con la finalidad de tener un adecuado desarrollo del mismo en las diferentes áreas y garantizar la salud empresarial. Por lo que es importante tomar en consideración la siguiente política.

5. Política de control de los recursos humanos:

a) cómo establecer una base de datos que contenga la información necesaria de los trabajadores y que a su vez, facilite el análisis cuantitativo y cualitativo de los empleados.

b) criterio de evaluación y adecuación permanente de las políticas y los procedimientos de los recursos humanos.

Este tipo de política crea un sistema de información que nos facilita el manejo de las cualidades cuantitativas y cualitativas de los trabajadores.

Una vez establecidas las políticas que lleva a cabo el Área de Recursos Humanos, será necesario determinar los Procedimientos con los que cuentan que a continuación mencionaremos.

1.3.3. PROCEDIMIENTOS DEL AREA.

A partir de las políticas del área de Recursos Humanos se podrán determinar los procedimientos que deben ser implantados, y que son considerados como:

" Una guía para la acción porque detalla en forma precisa e inflexible cómo se va a desarrollar tal o cual actividad ".(17)

" Secuencia de labores debidamente ordenadas, cuyo objetivo principal es llevar a cabo una determinada labor ".(18)

Los procedimientos tratan de dar consistencia a la ejecución de las actividades, garantizando un equilibrio para todos los trabajadores y la organización.

Así los procedimientos llevados por el Área de Recursos Humanos serán de dos tipos:

a) aspecto interno de la organización:

Es decir, un enfoque introvertido del área de Recursos Humanos, comprendida básicamente por un análisis y descripción de puestos, evaluación del puesto, entrenamiento o capacitación, evaluación del desempeño, plan de carrera, plan de beneficio social, políticas salariales, y seguridad e higiene entre otros.

b) aspecto externo de la organización:

Es decir, un enfoque extrovertido del Área de Recursos Humanos, en relación con: la investigación del mercado de recursos humanos, reclutamiento y selección, investigación de salarios y beneficios, relaciones con entidades de formación profesional entre otras.

Sin embargo, no debemos de olvidar que no todos los procedimientos corresponden exclusivamente al enfoque introvertido o al extrovertido, sino que en ocasiones se hará uso de una parte de los mismos para proceder con cualquiera de los dos enfoques.

Según Idalberto Chiavenato, para dichos procedimientos se utilizan técnicas de Administración de Recursos Humanos, entre las principales se encuentran las siguientes:

1. Aplicación directa sobre las personas:

Constituidas principalmente por:

- Reclutamiento.
- Entrevista.
- Selección.
- Integración.
- Evaluación del desempeño.
- Contratación.
- Capacitación.
- Inducción.

2. Aplicación indirecta sobre las personas :

Constituida principalmente por:

- a) cargos ocupados:
- Análisis y descripción de puesto.
 - Evaluación y clasificación de puestos.
 - Higiene y seguridad.

b) Planes:

- Planteamiento de recursos humanos.
- Banco de datos.
- Plan de beneficio social.
- Plan de carrera.
- Administración de salarios.

De tal manera, los procedimientos serán establecidos de acuerdo a la empresa, ya que en ellos se detalla cada operación que se lleva en la organización por lo que son diferentes para cada una de ellas, la tendencia de los procedimientos permite que el trabajo remunerado pueda ser ejecutados por empleados de un nivel menor, significando un ahorro para el futuro, pero podría significar un gasto significativo sino se manejan adecuadamente.

Por tanto, debemos de establecer las principales dificultades a las que se enfrenta el Area de Recursos Humanos, para un adecuado funcionamiento de las áreas complementarias de la empresa que explicaremos a continuación.

1.3.4. DIFICULTADES DEL AREA.

El Area de Recursos Humanos se enfrenta a una serie de dificultades, entre las cuales se presentan las siguientes:

a) El área de Recursos Humanos es un medio, que cuenta con recursos intermediarios y no con fines. Su actividad primordial es la planeación, asesoría, recomendación y control.

b) Cuenta con recursos humanos, los cuales se desarrollan cambian de actividades y de posición.

c) El Area de Recursos Humanos tiene responsabilidad de línea y función de staff.

d) Se procura fundamentar de la eficiencia, no cuenta con un control concreto para establecer las condiciones que la produzcan.

e) Trabaja sobre condiciones que no determinó y posee un grado de control y poder reducido.

f) Sus patrones de desempeño y calidad son complejos, y variados dependiendo de los niveles jerárquicos que se maneje.

g) Son considerados como centro de costos y no de centros de lucro , es decir, la productividad que de ellos puedan obtener las empresas.

h) Dificultad para determinar si el trabajo realizado es el adecuado o no, representa un terreno poco firme en donde se pueden cometer errores

aunque se tenga la seguridad de que se está realizando adecuadamente el trabajo.

Es así, como el Area de Recursos Humanos se enfrenta a una diversidad de dificultades que deberá resolver ya que de la solución de las mismas dependerá el desarrollo de las demás áreas de la empresa.

Una vez definidos los Recursos Humanos, el Area de Recursos Humanos, su importancia, sus políticas de aplicación , sus procedimientos así como las principales dificultades a las que se enfrenta, es necesario hablar del Proceso de Selección de Personal que a continuación mencionaremos.

CAPITULO II.

EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.

El objetivo del presente capítulo es dar a conocer como las empresas llevan a cabo su Proceso de Selección de Personal, por medio del cual van a determinar de entre los posibles candidatos al personal idóneo para el puesto vacante, ya que el éxito de la empresa dependerá del desempeño de sus trabajadores.

2.1. DEFINICION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.

Es de importancia definir al Proceso de Selección de Personal según diversos autores como:

" La escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal ".(19)

" El Proceso de Selección de Personal es un subproceso importante del más amplio proceso de colocación de los sistemas que se diseñan para administrar este proceso casi universal incluye formas y entrevistas. Además de tales dispositivos con frecuencia se utilizan nuevas verificaciones de referencia y exámenes físicos ".(20)

" Procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado ".(21)

" Es la Selección de la persona idónea para un puesto determinado y a un costo adecuado. Esta elección también debe permitir la realización del trabajador en el desempeño de su puesto así como el desarrollo de sus habilidades potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio así como a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir con ello a los propósitos de la organización ".(22)

" Aquel mediante el cual los candidatos a un empleo se dividen en dos clases: aquellos a los que se les va a ofrecer el empleo y aquellos a los que no. El proceso podría llamarse de rechazo, puesto que se van a rechazar más candidatos de los que se van a aceptar. Por esta razón la Selección frecuentemente se describe como un proceso negativo, en contraste con el programa positivo del Reclutamiento ".(23)

De lo anterior determinamos que: El Proceso de Selección de Personal es la adecuada elección de candidatos examinando conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de la persona, las cuales deberán satisfacer al puesto vacante de acuerdo a un costo adecuado para el área de Recursos Humanos, evitando pérdidas en cuanto a tiempo y esfuerzo.

Es decir, al establecer un adecuado Proceso de Selección de Personal las empresas lograrán suministrarse de aquellos candidatos que cumplan con el mayor número de características de acuerdo a las solicitadas por el puesto

vacante, y de ésta manera habrá una reducción de tiempo, dinero y esfuerzo para la obtención del candidato idóneo en las empresas.

Después de haber mencionado la definición del Proceso de Selección veremos cuales son sus principales Objetivos.

2.2. OBJETIVOS DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Una vez establecida la definición del Proceso de Selección de Personal es necesario mencionar a continuación sus objetivos:

El objetivo del Proceso de Selección de Personal es escoger aquellas personal con mayor número de probabilidades de tener éxito en el puesto vacante. Es decir, aquellos que reúnan los requisitos solicitados por el puesto. El éxito de dicho proceso dependerá de la eficacia de la Planeación y Reclutamiento.

Un adecuado programa de Planeación de Personal identificará a las personas que reúnan el mayor número de características para cubrir la vacante, mientras que el Reclutamiento produce un determinado grupo de candidatos idóneos.

Por tanto, al presentarse una falla en la Planeación o en el Reclutamiento, tendrá repercusiones en el Proceso de Selección y hará que hasta el mejor

sistema de Selección resulte ineficaz ya que estos tienen una relación directa con la Selección de Personal.

Por lo que para efectos de la presente investigación consideramos de importancia determinar la diferencia entre eficiencia y eficacia.

Se considera a la eficacia como: " La contribución personal a la productividad, rentabilidad, a la expansión, a la creatividad, a los resultados cifrados y concretos de la empresa ".(24)

" Proviene del vocablo *efficere* que significa hacer con aplicación, se trata de una acción que permite obtener el efecto esperado".(25)

" Virtud y facultad para lograr un efecto determinado, acción con que se logra ese efecto ".(26)

Además de considerarse eficaz : " forma de alcanzar un objetivo fijado previamente con una economía de medios suficientes, ni demasiados ni pocos".(27)

" Que logra hacer efectivo un intento o propósito ".(28)

Ahora bien, consideramos que la **eficacia es: hacer las cosas , y la eficiencia es: hacer las cosas bien y a la primera vez.**

De tal manera podremos decir que, el objetivo final del Proceso de Selección será el de establecer una relación directa con los requisitos del puesto y la capacidad de la persona, es decir con la Planeación y el Reclutamiento, pues del funcionamiento de éstas se llevará un adecuado Proceso de Selección de Personal, ya que al identificarse las características necesarias del puesto vacante, se proveerá de aquellos candidatos que cumplan con el mayor número de ellas; y de entre los mismos se escogerá al candidato idóneo para cubrir la vacante.

En tal medida, ésto producirá beneficios a las empresas en cuanto a:

- Disminución de la rotación de personal y el desperdicio que trae como consecuencia.
- Incremento de la eficiencia en toda la organización.
- Pago de salarios justos con relación a la capacidad de cada empleado.
- Reajuste inmediato del mismo con relación a su costo.
- Búsqueda de la economía en el adiestramiento excesivo de trabajadores nuevos.
- Obtener la ventaja intangible que se logra al contar con aumento en la productividad.

Desafortunadamente algunas empresas consideran que lo más importante es contratar personal y no tener una relación clara de los requisitos del puesto y la persona idónea para desempeñarlo.

Ahora bien, definidos dichos objetivos cabe hacer mención de las Políticas que se establecen para llevar a cabo la Selección de Personal.

2.3. POLITICAS DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Algunas empresas, al llevar a cabo su Proceso de Selección de Personal, cuentan con una serie de políticas entre las cuales destacan las siguientes:

1. Tomar en cuenta la presentación personal del candidato, ya que la impresión que nos genere será la imagen de la empresa.
2. La edad mínima para poder ingresar a la empresa será de 18 años, pero en algunos casos será de 17 años.
3. No se admitirán personas cuyo cónyuge trabaje en la empresa.
4. No se canalizará a puestos operativos a personas que tengan un nivel de estudios superiores (pasante de 7o semestre de carrera afin), ni tampoco aquellos que tengan un nivel medio únicamente.

5. Omitir datos o información en su solicitud, si se presentara esta situación será motivo de rechazo.

6. Si el candidato tiene algún defecto físico que sea significativo en la imagen del mismo, será causa de rechazo pues es la imagen de la empresa.

7. Tomar en consideración la constancia en relación con el tiempo de su preparación académica, si estas se compensan con productividad escolar o laboral se canalizará a algún otro puesto, pero si dicho tiempo es reciente podría ser causa de rechazo.

8. Si los candidatos muestran una inestabilidad laboral o escolar significativa también será causa de rechazo.

9. Si cuentan con características de personalidad negativas para el trabajo, es decir intereses no definidos, desorientación ocupacional o vocacional y dificultad de adaptación.

10. Se debe evitar el proselitismo, por lo que toda manifestación excesiva proreligiosa será causa de rechazo.

A partir de lo anterior, se deberá determinar la Importancia del Proceso de Selección que a continuación mencionaremos.

2.4. IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL.

La importancia del Proceso de Selección de Personal radica en que el éxito final de una organización laboral dependerá de sus empleados, así la tarea de Selección es uno de los procesos de la toma de decisiones más importantes, de la cual se deben encargar las personas seleccionadoras del Area de Recursos Humanos.

La esencia de dicha decisión es el examinar las cualidades de las personas sobre quienes no se tiene un conocimiento personal y seleccionar a la que parezca ser potencialmente adecuada para cubrir la vacante dentro de la organización.

Esta actividad es de suma importancia ya que los errores en la selección pueden ser costosos para la empresa, si se emplean personas que no pueden realizar en forma satisfactoria las tareas requeridas o que no pueden establecer comunicación con el personal, dichos errores pueden ocasionar consecuencias graves sino se detectan a tiempo.

En la actualidad, el enriquecimiento de las técnicas de Selección de Personal tienden a ser menos subjetivas y refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes, que permitan allegar a los candidatos idóneos, a través de una evaluación de la potencialidad física y mental de los candidatos, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas como:

La entrevista: " Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante ".(29)

Las pruebas psicológicas: "son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto".(30)

Los exámenes médicos: " Constituyen otro medio, que por lo común se encuentran como componentes en el sistema de colocación de empresas".(31)

La empresa puede fracasar por el mal desempeño de sus trabajadores, una de las causas de dicho fracaso es que no se lleva a cabo un adecuado Proceso de Selección de Personal por lo que es necesario determinar dicho proceso, a través de las Técnicas de Selección.

2.5. TECNICAS DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Al ser considerada la Selección de Recursos Humanos como un sistema de comparación y de toma de decisiones, deberá de apoyarse en técnicas que tengan validez.

Estas generalmente son extraídas de alguna alternativa de información como son, la recolección de información sobre cargos y la escogencia de las Técnicas de Selección que mencionaremos a continuación:

1. Recolección de información sobre cargos:

Consiste en recolectar información respecto a la vacante que se pretenda cubrir a través de:

a) Análisis del cargo, que se refiere a determinar las características que el candidato deberá poseer para cubrir la vacante, p.ej. Definición de las necesidades del puesto vacante.

b) Aplicación de las técnicas de incidentes críticos, consiste en localizar las características deseables (para mejorar el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), en los futuros candidatos, p.ej. Detección de virtudes y deficiencias en el candidato.

c) Análisis de solicitud del empleado, consiste en verificar los datos contenidos en la solicitud del candidato, p.ej. Entrevista y/o estudio socioeconómico.

d) Análisis del cargo en el mercado, es decir cuando se trata de un nuevo puesto, sobre el cual la empresa no tiene todavía una definición, existe la alternativa de verificar en empresas similares y determinar las características de sus candidatos, p.ej. Indagación del puesto en otras empresas.

e) Hipótesis de trabajo, se refiere a una provisión aproximada del contenido del puesto y su exigencia con relación al candidato, p.ej. Manual de organización y procedimientos.

2. Escogencia de las técnicas de selección.

Una vez que ya contamos con la información a cerca del puesto y del candidato a cubrir la vacante, el siguiente paso será la elección de las Técnicas de Selección de acuerdo a la situación dada.

A continuación mencionaremos las principales Técnicas de Selección, posteriormente profundizaremos en ellas.

a) Entrevista de selección: " Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante ".(32)

b) Prueba de conocimientos o de capacidades: "Determinan información o conocimientos que posee el examinado ".(33)

c) Test psicométricos: " Es una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento. Generalmente se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye la determinación de cuanto, ó sea de cantidad de aquellas capacidades,

aptitudes, intereses o características propias del comportamiento del candidato".(34)

d) Test de personalidad: " Tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos), y por el temperamento (rasgos innatos)".(35)

e) Técnicas de simulación: " Consiste en el actuar en el aquí y ahora usual,permitiendo diagnosticar el propio esquema de comportamientos".(36)

Dichas técnicas deberán de representar el futuro desempeño del candidato en el puesto a ocupar. Ahora bien si contemplamos que dichas técnicas tienen una relación directa con los posibles candidatos para ello necesitamos estudiar las etapas del Proceso de Selección.

2.6. ETAPAS DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Las etapas utilizadas en el Proceso de Selección de Personal suelen variar en cada una de las empresas, ya que estas deberán de adecuarse a las necesidades y condiciones de las empresas, el orden que generalmente se utiliza es el siguiente:

El Proceso de Selección comienza cuando el Area de Recursos Humanos o las áreas complementarias de la empresa solicitan personal adicional o de reemplazo para cubrir una vacante. Después de llevar a cabo la requisición,

el Area de Recursos Humanos verificará la necesidad de dicha vacante para cubrirla adecuadamente.

En éste sentido las empresas establecen un Proceso de Selección de Personal que responda a sus necesidades, destacando las siguientes etapas: entrega de hoja de solicitud, la entrevista, pruebas psicológicas y/o prácticas, investigación socioeconómica y examen médico, que a continuación definiremos.

2.6.1. HOJA DE SOLICITUD.

La solicitud ofrece una visión general del posible candidato a ocupar la vacante nos muestra la habilidad del mismo para comunicarse con claridad, a su vez representa la base del expediente del empleado, en caso de ser contratado se utilizará para verificar información futura.

Algunas empresas utilizan una forma breve para una selección preliminar, y una forma completa cuando se está considerando al candidato para una vacante específica, en algunas ocasiones se anexa además de la solicitud el curriculum vitae, el cual es un resumen personal que detalla la experiencia laboral del candidato, datos personales, académicos, cursos de capacitación y referencias personales aunque estas últimas se manejan opcionalmente.

El curriculum vitae no representa a la forma de solicitud, pues los candidatos suelen decir más de lo que la compañía desea saber y es a través de la

solicitud donde se filtra este tipo de información; sin embargo se deben de incluir en el expediente del empleado y podrán ser examinados como información adicional .

Además en ésta etapa nos podemos dar cuenta del desempeño laboral en sus puestos anteriores: tiempo en el que obtuvo una promoción, experiencia en el puesto inicial y final, frecuencia y razones por las que cambia de empleo así como sus ingresos percibidos en su desarrollo.

Algunas leyes establecen modificaciones sobre el tipo de preguntas que se harán en la solicitud en cuanto a raza, color, religión, nacionalidad, edad, estado civil, defectos físicos o antecedentes penales, así como la requisición de fotografía en la misma.

Esto se hace con la finalidad de evitar discriminaciones en los empleados, y mostrar sus conocimientos y habilidades reales, ya que éstas son independientes de sus características particulares, sin embargo de acuerdo a la filosofía de cada una de las empresas serán tomados en consideración los factores anteriores.

El candidato llenará por propia mano la solicitud, la cual deberá ser proporcionada por cada una de las empresas.

Es conveniente que dicha solicitud contenga los siguientes datos:

- Membrete de la empresa.
- Instrucciones para el llenado de la forma.
- Espacio para fotografía.
- Datos generales: nombre, lugar de nacimiento, nacionalidad, domicilio particular, teléfono particular, fecha de nacimiento, edad, estado civil, religión, etc.
- Documentación: registro federal de contribuyentes, número de afiliación al I.M.S.S. o I.S.S.S.T.E , número de pasaporte, número de licencia de manejo, número de cartilla del servicio militar nacional, número de título profesional, etc.
- Empleos anteriores: nombre de la empresa, domicilio, periodo de empleo, puesto inicial, puesto final, sueldo inicial y final, motivo de la separación, nombre del jefe inmediato y número telefónico, con la finalidad de solicitar alguna referencia.
- A cerca del empleo: puesto deseado, sueldo que pretende, disponibilidad para laborar y viajar en determinado tiempo, disponibilidad

para cambio de residencia, motivos de su interés a la empresa, ocupación actual haciendo mención de su horario.

- Referencias personales.

- Situación económica: residencia en relación a casa propia o arrendada, automóvil en determinados puestos, entre otros.

- Dependientes económicos: en caso de ser casado nombre del cónyuge e hijos, y si es soltero nombre de los padres y hermanos de éstos se solicita su fecha de nacimiento y ocupación.

- Características físicas: estatura, edad, peso, color de ojos, color de cabello, compleción, etc.

- Generalidades: ocupación de su tiempo libre.

- Lugar y fecha.

- Firma del solicitante.

Como se muestra en la FIGURA 2.1.

| | | |
|---|---|----------------------------|
| Puesto que solicita. | Fecha en que podría empezar a trabajar. | Sueldo que pretende. |
| | | |
| DATOS PERSONALES. | | |
| (Favor de llenar a mano y con tinta.) | | |
| Apellido Paterno. | Apellido Materno. | Nombre. |
| | | |
| Domicilio. | Calle y Núm. | Colonia. Zona Postal. |
| | | |
| Teléfono. | Sexo. | Edad. Nacionalidad. |
| | | |
| | Fotografía reciente. | |
| Lugar de Nacimiento. | Fecha de Nacimiento. | Estado Civil. |
| | | |
| Reg Fed De Causan. | No Afiliación al IMSS. | No de Cartilla Militar. |
| | | |
| ESCOLARIDAD. | | |
| Grado. | Nombre y Dirección. | Fecha de Inicio y Término. |
| Primaria. | | |
| Secundaria o Equiv. | | |
| Prep o Equiv. | | |
| Profesional. | | |
| Comercio. | | |
| Otros. | | |
| Si tiene alguna Profesión indique cuál. | | |
| Pasante/Titulado. | Profesión. | Estudia actualmente. |
| | | |
| Idiomas. | | |
| Habla. | Escribe. | Traduce. |
| | | |
| <p>El hecho de que la Empresa reciba esta solicitud no significa que acepte como empleado al solicitante y éste deberá abstenerse de acudir al Departamento de Personal para inquirir sobre su solicitud. Cuando exista una vacante será llamado.</p> | | |

FIGURA 2.1. Hoja de solicitud (37)

Experiencia Laboral.
(Empiece por su actual o último empleo)

| | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Nombre de la Empresa. | Domicilio . | Teléfono. |
| Actividad de la Empresa. | Periodo trabajado y Sueldo. | Puesto Desempeñado. |
| Nombre y Puesto del Jefe Inmediato. | | Causa de separación. |

| | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Nombre de la Empresa. | Domicilio . | Teléfono. |
| Actividad de la Empresa. | Periodo trabajado y Sueldo. | Puesto Desempeñado. |
| Nombre y Puesto del Jefe Inmediato. | | Causa de separación. |

| | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Nombre de la Empresa. | Domicilio . | Teléfono. |
| Actividad de la Empresa. | Periodo trabajado y Sueldo. | Puesto Desempeñado. |
| Nombre y Puesto del Jefe Inmediato. | | Causa de separación. |

| Datos Familiares. | | |
|-------------------|----------------------|------------|
| Edad. | Nombre y Parentesco. | Ocupación. |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Si tiene parientes o conocidos en la Empresa proporcione la siguiente información.

| | | |
|---------|-------------|----------------------|
| Nombre. | Parentesco. | Deplo en que labora. |
| | | |

Hago constar que la información proporcionada es la verdadera.

| | |
|--------|--------|
| | |
| Firma. | Fecha. |

FIGURA 2.1. Hoja de solicitud. (continuación)

Por lo tanto, una vez que se cuenta con la solicitud completamente requisitada se realizará una selección de las mismas para determinar aquellas que contengan la información requerida para el puesto vacante, y las que no son aceptadas de primera instancia serán llevadas al archivo muerto, y en caso de surgir una nueva vacante podrán ser retomadas para su selección.

Aquellas solicitudes que son aceptadas pasarán a la siguiente etapa, la cual es la Entrevista.

2.6.2. LA ENTREVISTA:

La entrevista es " Una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones ".(38)

" Conversación con un propósito ".(39)

" Es una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante ".(40)

" Es un compuesto de entre y vista . De por si no significa más que el acto de verse dos sujetos uno al otro".(41)

" Es un acto social: situación de interacción de dos o más oyentes humanos, que parte de una toma de conciencia y que propicia nuevas tomas de conciencia ".(42)

Para fines de ésta investigación consideramos que la entrevista consiste en: **una plática formal y profunda, dirigida para evaluar la idoneidad del candidato para ocupar determinado puesto.**

En tal medida, la entrevista nos proporcionara una visión general del candidato en la que el entrevistador pretende determinar al candidato idóneo y el entrevistado por su parte le interesa lograr en primer contacto una imagen prometedora y ventajosa en relación con los demás candidatos, demostrando confianza en sí mismo, conseguir el reconocimiento a sus capacidades y obtener la vacante.

Por tanto, ésta suele ser un instrumento que nos auxilia para seleccionar personal, ya que completa y aclara los datos de la solicitud, y permite establecer una idea de las intereses del candidato; se harán observaciones en cuanto a su desenvolvimiento y se estudiará al candidato con la finalidad de establecer si el candidato es el idóneo para cubrir la vacante.

Estas permiten establecer una comunicación en dos aspectos; los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste a su vez obtiene información de la empresa, aunque algunas ocasiones nos encontramos con el problema de que el entrevistador termina siendo el

entrevistado, para que ésto no suceda es importante que el entrevistado formule un cuadro de preguntas y observaciones, que guíe la entrevista correctamente y le permita al final de la misma establecer conclusiones objetivas de su desarrollo.

Así pues, la entrevista tiene un papel trascendental en la toma de decisiones, ya que ésta permitirá formar una visión amplia del candidato, por lo cual existen diferentes tipos de entrevistas los cuales mencionaremos a continuación:

1. Entrevista dirigida: está constituida por una serie de preguntas y respuestas, cara a cara y concretas, es decir personalmente; el tipo de preguntas que se lleva a cabo son en relación con el trabajo y asuntos específicos, se hace un estudio de su curriculum vitae. En éste tipo de prueba se hace una medición de los conocimientos de trabajo, el entrevistador tiene la oportunidad de observar las características personales y detectar las actitudes del entrevistado. Permite una planeación anticipada, el desarrollo de la misma se lleva de manera informal por lo que nos dirige a una entrevista tipo, p.ej. el cuestionar a un candidato a cerca de su trayectoria de trabajo.

2. Entrevista tipo: esta forma de entrevista se encuentra limitada por las partes integrantes del curriculum vitae y por la preparación anticipada de preguntas relacionadas con su desempeño anterior en relación con las actividades del puesto vacante a cubrir. De tal modo, que no se haga una

revisión completa del curriculum vitae y se haga énfasis en las características deseables para el puesto, p.ej. cuestionamiento de determinada actividad que desempeñó en otro trabajo.

3. Entrevista no dirigida: en éste tipo de entrevista el entrevistador permite al entrevistado manifestarse libremente, la conversación que llevan a cabo es de tipo informal. El entrevistador deberá estar perfectamente capacitado y experimentado, para hacer que el entrevistado no deje de hablar, y el entrevistador escuche con simpatía e interés, además de limitarse en relación con interrupciones, establecimientos de juicios de valor y revelación de sus propias actitudes y opiniones. También, implica el uso limitado de preguntas y formulación de pausas en la conversación.

Es de importancia señalar que en éste tipo de entrevista las preguntas deberán ser neutras o concretas en información; de tal manera que el entrevistado se vea forzado a darle profundidad al tema, con lo que necesariamente aportará más información sobre el mismo.

Además de que en éste tipo de entrevista el entrevistado tiende a estar tranquilo por que no necesita preocuparse demasiado de las respuestas correctas , el entrevistado habla de lo que le gusta, de lo que le parece apropiado y armoniza con su situación emocional, p.ej. ¿ que hace en su tiempo libre ?.

4. Entrevista de provocación de tensión: en éste tipo de entrevista el entrevistador coloca al entrevistado en un papel defensivo y lo confunde . El tipo de preguntas que se manejan son abruptas; el entrevistador se manifiesta tajante y hostil. Con esta entrevista se pretende seleccionar adecuadamente a individuos que controlen su carácter y tengan actitud pasiva ante la agresión. El entrevistador requerirá de experiencia y capacidad para dominar las situaciones, p.ej. al seleccionar personal policiaco se le somete a éste tipo de entrevista para conocer sus reacciones ante situaciones de urgencia.

5. Entrevista de grupo: éste tipo de entrevista se utiliza para la selección de ejecutivos, los entrevistados son observados por un grupo de entrevistadores quienes interpretan la información durante el desarrollo de la entrevista. Esta entrevista permite obtener resultados en relación con la iniciativa, agresividad, tacto, calma, adaptabilidad, habilidad para relacionarse con otras personas, así como otras cualidades del candidato, p.ej. selección de ejecutivos a nivel dirección.

Por tanto, en éstos tipos de entrevista se deberá tener en cuenta los siguientes puntos:

- Establecimiento de un ambiente de cordialidad.
- Transmitir al entrevistado interés en cuanto a la conversación establecida.

- Mostrar amabilidad y sencillez para lograr la confianza del entrevistado.
- Tratar de observar lo mejor que podamos la personalidad del solicitante, su comportamiento, cultura y presentación.
- Mostrar actitud diplomática para hacer del conocimiento del entrevistado los motivos temporales por los que no es aceptado en ese momento, o bien citándolo para el siguiente trámite.
- Realizar conclusiones por escrito al término de dicha entrevista.

Una vez establecidos los tipos de entrevista, éstos estarán sujetos a determinadas fases las cuales se encuentra integradas por:

1. Rapport:

Representa una etapa de la entrevista que tiene el propósito de disminuir las tensiones del candidato, debe estar vigente en toda la etapa, mostrando un trato cordial con el entrevistado, realizando preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por lo contrario lo hace difícil el sarcasmo, la ironía y las interrupciones. Podemos decir, que el propósito de esta etapa es romper el hielo.

2. Cima:

Se refiere propiamente a la entrevista y a través de ella se estudiarán los puntos de interés para el entrevistador, como son:

- Historia laboral.
- Historia educativa.
- Historia personal.
- Tiempo libre.
- Proyectos a corto y largo plazo.

Que nos formen una idea general del entrevistado.

3. Cierre:

Empieza 10 ó 5 minutos antes de dar por terminada la entrevista, dando oportunidad al entrevistado para que realice las preguntas pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma, finalmente se le dará a conocer el siguiente paso a realizar.

Así, las fases de la entrevista se representan en la FIGURA 2.2.

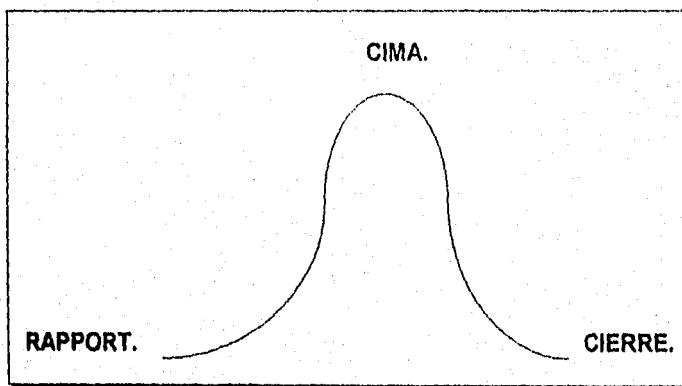


FIGURA 2.2. Fases de la Entrevista. (43)

Una vez definidas estas etapas, podemos decir que la entrevista es una parte obligatoria del Proceso de Selección, ya que en ésta el entrevistador es quien compara las características ofrecidas por el candidato con los requisitos exigidos para el puesto.

En la medida en que se lleven adecuadamente estas etapas, la entrevista será el medio por el cual el candidato será aceptado o rechazado para aplicársele la siguiente etapa del Proceso de Selección la cual se mencionará a continuación.

2.6.3. PRUEBAS PSICOLOGICAS Y/O PRACTICA.

Una vez establecido los tipos de entrevista que existen, es necesario determinar lo que es una Prueba Psicológica y/o Práctica, lo cual representa:

"Muestra de la conducta que se obtiene inferencia acerca de la conducta o el desempeño futuro".(44)

"Es una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo".(45)

"Es una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento. Generalmente se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación de

cuánto, o sea de la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características propias del comportamiento del candidato".(46)

"Es cualquier medida de desempeño, lápiz o papel, utilizado con base en una decisión de empleo".(47)

Consideramos que para efectos de esta investigación se retomará la definición de Idalberto Chiavenato, la cual nos menciona que una prueba psicológica es : **" Una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento. Generalmente, se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye la determinación de cuánto, o sea de la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características propias del comportamiento del candidato".(48)**

Por lo que es de importancia determinar que se entiende por: capacidad, aptitud, interés y características.

La capacidad es:" La habilidad actual de la persona para determinar actividades o comportamientos , adquiridos a partir del desarrollo de su aptitud, por medio del entrenamiento o de la práctica".(49)

Una aptitud es: " La potencialidad o predisposición de una persona para aprender determinada habilidad o comportamiento ".(50)

El interés es: " La ventaja no siempre legítima de que goza uno o varios individuos y por efecto de las cuales se establecen entre ellos algunas circunstancias ".(51)

Las características son: " Los atributos peculiares de una persona o cosa, de modo que claramente se distinga de las demás ".(52)

Así, las pruebas psicológicas tendrán como principal objetivo el llevar a cabo una evaluación de los conocimientos y habilidades del candidato adquiridos a través de determinado tiempo, a partir de sus intereses, capacidades, aptitudes y características del mismo. También pueden hacer inferencia en relación con futuras acciones o rendimientos en el puesto de una persona. Este tipo de pruebas son uno de los instrumentos de Selección más utilizados en las empresas , a través de éstas se podrá determinar si el candidato es idóneo para ocupar la vacante; de ahí la necesidad de explicar las diferentes pruebas que se utilizan para la Selección de Personal.

Cabe mencionar que las Pruebas Psicológicas se pueden aplicar de la siguiente manera:

- a) Orales: son manejadas a través de preguntas y respuestas verbales.
- b) Escritas: se manejan a través de preguntas y respuestas escritas.

c) De realización: se manejan por medio de la ejecución de un trabajo, es decir una prueba de mecanografía, el diseño o maniobra de un vehículo entre otros.

Las cuales serán manejadas de acuerdo a la vacante existente, y éstas a su vez se adecuarán a los tipos de prueba que mencionaremos a continuación:

1. Prueba de inteligencia y capacidad mental: es una de las pruebas más antiguas, y su fin es llevar a cabo una evaluación de la capacidad mental del candidato, se pretende que los candidatos con altas calificaciones en pruebas generales de habilidades, representen aquellas personas que tienen juicio; es decir tienen una visión hacia el futuro y toman decisiones rápidas y atinadas en el presente, p.ej. El Administrador que se somete a una evaluación en la que se tenga que desarrollar un plan de mercadotecnia para el lanzamiento de un nuevo producto, llegando a la determinación de alternativas de solución.

Son de importancia estas pruebas, ya que tienen una correlación entre las habilidades del candidato y el desarrollo del puesto.

2. Prueba de Aptitud: este tipo de prueba está diseñado para medir la capacidad del candidato en aprender una actividad o desarrollo de un nuevo puesto. Este tipo de pruebas miden los deseos y habilidades del candidato, establecen una comparación con otro candidato para saber cuál de los dos desempeña con éxito el tipo de trabajo establecido.

Además de éstas habilidades se pueden desarrollar a través de la capacitación y la experiencia hasta alcanzar los estándares requeridos para el puesto. Este tipo de prueba puede aplicarse para determinar aptitudes particulares del candidato que se pretenden medir, p.ej. Pruebas de taquimecanografía .

La validez de este tipo de prueba dependerá de las características esenciales del puesto, ya que de acuerdo a éste se llevará a cabo la prueba.

3. Prueba de Aprovechamiento: este tipo de pruebas nos sirve para medir la eficiencia actual del candidato en un área determinada.

Entendiéndose a la **eficiencia** como: **el realizar las cosas bien y a la primera vez**, p.ej. solicitar la última evaluación del desempeño del candidato para precisar si ha tenido un desempeño eficiente en su actual puesto. Las pruebas de aprovechamiento se pueden calificar en dos categorías:

a) Oral : mide el conocimiento de una área.

b) Escrita o muestra de trabajo: evalúa la actividad actual para elaborar una muestra de trabajo.

Estas pruebas determinan el desempeño del candidato en un puesto, para medir su desarrollo laboral en sus diferentes actividades.

4. Pruebas de interés vocacional: nos permiten determinar las preferencias del candidato ante diferentes opciones de trabajo. En algunas ocasiones se piensa que si el candidato tiene intereses comunes con personas que han logrado el éxito en determinada actividad, el candidato se inclinará por dicho puesto, p.ej. Un agente de ventas que presenta una amplia cartera de clientes obtendrá mayores ganancias, y por consiguiente atraerá a otras personas a la actividad de ventas y éste pretenderá alcanzar los mismos objetivos.

Este tipo de pruebas se utilizan generalmente en las oficinas de colocación de las escuelas. El problema principal con el uso de estas pruebas es que sus resultados no son fidedignos, pues el hecho de que una persona triunfe en determinada actividad no es factor determinante para que la otra logre alcanzar el mismo éxito.

5. Prueba de personalidad: este tipo de prueba representa el medio más controvertido y menos confiable para la evaluación, ya que se presta a desacuerdos entre los seleccionadores con respecto a la personalidad del candidato. La personalidad del candidato contribuirá al éxito o fracaso en algunas empresas, p.ej. Nombrar a una persona con actitudes antisociales en un puesto de relaciones públicas conducirá a la empresa a problemas

Estas pruebas son de dos tipos:

a) **Objetivas y/o escritas:** con este tipo de pruebas es fácil engañar a los seleccionadores, pues muchas veces no se cuentan con los requisitos físicos por lo que se deberá ser lo mas objetivo posible al realizarlas.

b) **Proyectivas:** con estas pruebas se pide al candidato dar una interpretación de determinada situación. Se pueden llevar a cabo con la realización de dibujos, para lo cual se requiere de seleccionadores suficientemente capacitados para interpretar dichas figuras y darle una calificación objetiva.

Por lo anterior, determinamos que dichas pruebas son de importancia para el desarrollo de las empresas, pues de la adecuada selección de las mismas se compensará los requisitos del puesto y al candidato a ocupar la vacante. Por tanto, podemos decir que las pruebas psicológicas serán parte importante en la toma de decisiones en la Selección de Personal, pues nos proporcionarán una visión general del comportamiento del candidato , así como la disposición que muestra el candidato ante determinados retos.

Una vez que se ha determinado si el candidato es apto para cubrir la vacante se lleva a cabo una Investigación Socioeconómica para lo cual estudiaremos a continuación.

2.6.4. INVESTIGACION SOCIOECONOMICA.

Esta etapa consiste en indagar en tres categorías de referencias: personales, académicas y empleos anteriores del candidato. La minuciosidad de la comprobación de las referencias dependerá del puesto vacante. Si el nivel jerárquico es mayor la comprobación de las referencias deberá ser mayor, y si es de un nivel inferior si se llevará a cabo pero no con detenimiento.

Se realiza para conocer algunas particularidades que en la solicitud de empleo ha mencionado el candidato, además de constatar las afirmaciones hechas.

Es conveniente que dicha investigación la realice una persona preparada profesionalmente en esta área, tal como un investigador social.

Se lleva a cabo recurriendo al domicilio del candidato, por medio de la recolección de información con sus familiares, así como de los sitios señalados para obtener información crediticia llámese empleos anteriores.

Se utiliza una forma prediseñada, que además de contener los datos generales del candidato, del investigador y de la empresa deberá de contener un rubro para descripción ambiental del tipo de vivienda en el que habita, es decir, para llevar a cabo una descripción del hogar, mobiliario, limpieza, atención recibida, etc; y una parte en la que se puedan realizar

observaciones , tantas veces como sea necesario anotando la fecha de la investigación.

La comprobación de las referencias personales tiene valor limitado, pues ningún candidato indicará como referencia a quien no pueda darle una recomendación positiva. Los empleos anteriores son la fuente más utilizada ya que con éstas se obtiene información objetiva, usualmente se hacen por teléfono, por correo y en ocasiones personalmente. Las conversaciones telefónicas son de utilidad pues se hacen preguntas específicas acerca del trabajo.

Al pedir información por correo, la persona que lo conteste (antiguo patrón) puede agregar lo que no se le solicita en ésta, y la persona que lee la carta (nuevo patrón) puede tender a buscar lo que la carta no dice. Amigos y familiares serán caritativos con el solicitante, y por tanto no se obtendrá información objetiva, sin embargo al realizarse personalmente, es decir mediante la visita a la casa del candidato se confirmará información en relación con:

- a) Domicilio del solicitante: verificar que la dirección establecida en la solicitud sea la correcta.
- b) Verificación de documentación: requisición y confirmación de documentos anexos en la solicitud.

c) Observación del ambiente familiar: establecimiento de las relaciones familiares.

d) Determinación de las necesidades económicas que pudiera tener el candidato y sus dependientes: es decir, situación económica actual del candidato.

Además, se lleva a cabo un procedimiento dentro del estudio socioeconómico el cual consiste en los siguientes puntos:

a) Revisión de la solicitud, para ver si ésta ha sido contestada en su totalidad.

b) Se pide acta de nacimiento, con el objeto de verificar el lugar y fecha de nacimiento.

c) Se solicita los certificados de estudio, anotando la fecha de expedición y la escuela en donde cursó.

d) Se cotejan los datos asentados en la solicitud y en el informe de evaluación.

e) Así mismo, se solicita la siguiente documentación:

- Credencial del Seguro Social.

- Cédula del Registro Federal de Contribuyentes.
- Cartas de recomendación de sus empleos anteriores (si los hay).
- Cartilla militar, para solicitantes hombres.

De la documentación requerida, se anota la matrícula o el número de registro y fecha de expedición .

f) Por último se le pregunta al candidato los nombres, estado civil, la edad y las ocupaciones de cada uno de los miembros de la familia.

Si la información no concuerda con lo asentado en la solicitud, ni con el informe de la evaluación, es un signo de poca confiabilidad del candidato, por lo cual es causa de rechazo automático.

En tal medida, podemos decir que esta etapa es un instrumento que sirve como indicador del nivel socioeconómico del candidato, ya que si este nivel es bajo, no es conveniente ubicarlo en un puesto en donde tenga contacto directo con dinero, debido a que la necesidad puede orillararlo a faltas deshonestas, y si su nivel socioeconómico es el adecuado podrá ocupar puestos que tengan relación directa con el dinero.

En la medida en que el estudio socioeconómico sea realizado adecuadamente y sus resultados sean los esperados, podremos dar paso a la siguiente etapa comprendida por el Examen Médico.

2.6.5 EXAMEN MEDICO.

El exámen médico es uno de los pasos o etapas finales en el Proceso de Selección de Personal , ya que su costo es elevado, no debe realizarse sino al candidato que haya tenido éxito en las etapas anteriores, éste deberá de hacerse inmediatamente antes de que sea contratado un candidato, se tomarán en cuenta las especificaciones del puesto esto es; según los requisitos que exige el puesto será la auscultación que se realice.

Se indicará el tipo de examen a los que se sujetará el candidato y de preferencia se realizará una lista checable.

Es uno de los medios de mayor importancia para las empresas, éste se lleva a cabo por un Médico de la compañía o por uno particular o los que designe alguna agencia que preste sus servicios a la empresa. Se le indicará al candidato el lugar, día y hora, así como las condiciones físicas en que debe presentarse para efectuar el examen médico, también el Médico recibirá instrucciones acerca de que tan minucioso deberá de ser dicho examen.

Deberá abarcar aspectos clínicos, basados en un interrogatorio y una exploración física. Además se deberán de realizar estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud del candidato.

El exámen médico se realiza generalmente para asegurar la salud del candidato para determinar si es la adecuada para el puesto vacante, sin

embargo; no son buenos predictores de futuros problemas físicos, pero indican la condición física actual. Este puede tener el propósito de no seleccionar a aquellos candidatos que puedan representar alto riesgo debido a ausentismos excesivos ocasionados por enfermedades, otro de sus propósitos es el de prevenir lesiones o daños de salud de los candidatos al colocarlos en situaciones apropiadas de trabajo.

De tal manera el examen médico tendrá como fines principales el detectar si el candidato padece:

- Enfermedades contagiosas.
- Saber si presenta enfermedades anteriores que sean contraproducentes con su actividad a desempeñar .
- Conocer si el candidato no sufre al ingresar al trabajo enfermedades profesionales.
- Determinar si es alcohólico o drogadicto.
- Uso normal y agudeza requerida de sus sentidos.
- Determinar si el candidato presenta algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.

- Orientar acerca de enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran presentársele.

En la medida en que se realicen estos exámenes, la empresa podrá determinar si el candidato es idóneo para cubrir la vacante, sin embargo no hay que olvidar que en la actualidad las empresas no buscan rechazar candidatos con deficiencias sino descubrir para que puesto están capacitados, ya que en las diversas clases de trabajo requiere capacidades físicas diferentes; ahora bien si se trata de un cambio lateral , algunas empresas requieren una nueva valoración sin que ésta sea necesaria pues el candidato ya cuenta con un expediente clínico que lo puede amparar ante determinadas situaciones, pero si así se requiriera sólo será un medio para perfeccionar la colocación de los candidatos y no para su contratación o rechazo.

Al llevarse a cabo el examen médico se deberá tener en cuenta dos aspectos: el primero consiste en la identificación de los requisitos físicos para relacionarlos a hechos que puedan descubrirse en el examen y el segundo consiste en dar a conocer al Area de Recursos Humanos los resultados para que puedan relacionarlos a los diversos cambios que puedan efectuarse.

Ahora bien, podemos concluir que el examen médico es parte esencial del Proceso de Selección de Personal, pues a partir de éste se podrá determinar si el candidato es el idóneo de acuerdo a las características de la vacante y

si éste podrá tener un desarrollo adecuado en su nueva actividad, pues de su buen desempeño será el de la empresa, de ahí la importancia de mencionar la Situación Actual de la Selección de Personal en las empresas.

2.7 SITUACION ACTUAL DE LA SELECCION DE PERSONAL.

La Selección de Personal en la actualidad juega un papel de suma importancia, el desafío esencial que enfrentan las personas seleccionadoras consiste en determinar al personal idóneo para cubrir la vacante que nos solicitan las diferentes áreas de la empresa; esta Selección deberá ser lo más detallada posible pues de la buena Selección del candidato será el éxito de la empresa.

Actualmente las empresas no llevan adecuadamente su Proceso de Selección ya que algunas de ellas, ponen mayor énfasis en algunas de las etapas de dicho proceso sin tomar en consideración que todas y cada una de ellas se encuentran interrelacionadas entre sí, pues del adecuado manejo de las mismas será el desempeño de las demás.

En todas las etapas del Proceso de Selección de Personal se deberá de guardar una actitud objetiva, y respetuosa hacia los posibles candidatos, las personas seleccionadoras deberán comprender que los candidatos que han sido seleccionados cuidadosamente, de acuerdo a las especificaciones del trabajo que se va a desempeñar, serán productivos y generalmente aprenderán sus tareas rápidamente, además de ajustarse a sus tareas

inmediatamente , de tal modo que una adecuada Selección de Personal será benéfica tanto para la empresa como para el individuo y la sociedad en general, ya que en la medida en que el individuo se sienta satisfecho con su trabajo se verá reflejado en los resultados de la empresa y a su vez en beneficio de la sociedad misma.

El Proceso de Selección de Personal es el medio por el cual se lleva a cabo una Selección de candidatos para elegir de entre los mismos aquel que se ajuste a las necesidades del puesto vacante, éste se compone de diferentes momentos los cuales inician con la entrega de la solicitud, la entrevista, pruebas psicológicas y/o prácticas para continuar con la investigación socioeconómica y examen médico, que nos permitan elegir al candidato idóneo a ocupar la vacante, y que éste no repercuta en el presupuesto sino que logre la optimización de tiempo, dinero y esfuerzo dentro de las funciones que se determinan en la empresa, pero ¿ Qué podemos entender por empresa ? ¿ Cuales son sus características ?, ¿Cuales son sus objetivos ?, ¿ Existen sólo de un tipo o de varios ?. Estas interrogantes las responderemos en el siguiente capítulo.

CAPITULO III.

LAS EMPRESAS Y EL RECURSO HUMANO.

En el presente capítulo estudiaremos el concepto de Empresa, su clasificación, objetivos, políticas y la importancia que tiene ésta en relación con los Recursos Humanos, ya que consideramos a éstos recursos como los más importantes para el desarrollo de la misma.

Ahora bien, a continuación mencionaremos algunas de sus definiciones.

3.1. DEFINICION DE EMPRESA

Al tener la Empresa diferentes acepciones en su definición, es conveniente determinar que se entiende por empresa:

" Es un conjunto ordenado de factores de la producción, bajo la gestión y dirección del empresario" .(53)

" Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano, en la que la propia empresa actúa". (54)

" Es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, la salud, la seguridad y todos los elementos que proporcionan calidad de vida".(55)

" Unidad Económica de Producción. Su función es crear o aumentar la utilidad de los bienes, en orden, a satisfacer las necesidades y fines humanos".(56)

" Es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos".(57)

" Son el primer factor dinámico de la economía de un país y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes".(58)

" Unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología, en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de otras empresas o individuales, dentro de la sociedad en la que existen".(59)

" Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad".(60)

Una vez mencionadas las diferentes definiciones de Empresa, consideramos que para efectos de la presente investigación, **la empresa es aquel grupo social constituido por recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que se interrelacionan entre sí para la producción de bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad.**

Por lo que es de importancia determinar cuáles serán sus objetivos.

3.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Antes de mencionar los objetivos primordiales de la empresa, es importante definir qué es un objetivo.

El objetivo es "una obligación que impone la empresa porque es necesaria y esencial para su existencia".(61)

"Son los fines o propósitos hacia los cuáles se deben dirigir los esfuerzos humanos".(62)

"Es un éxito o resultado visible, que es fruto de una serie de actividades planeadas a lo largo de un período de tiempo calculado".(63)

Así, determinamos que los **objetivos de la Empresas son los fines o propósitos que pretenden alcanzar para su desarrollo.** De tal manera

que los objetivos establecidos por las empresas variarán de acuerdo a sus características y necesidades, y entre los principales objetivos tenemos los de servicio, los sociales y económicos.

1. Objetivo de servicio:

Lo constituyen principalmente los consumidores, a quienes se les deberá ofrecer los productos o servicios de la empresa que satisfagan su necesidad, p.ej. en una agencia de viajes, se deberá hacer del conocimiento del cliente aquellos paquetes que se ajusten a sus necesidades.

2. Objetivo social:

Se refiere principalmente al bienestar socioeconómico a través de la satisfacción de necesidades de los consumidores con bienes y servicios de calidad, sostenimiento de servicios públicos mediante el pago de tasas tributarias, así como una buena actitud con los demás miembros de la sociedad, p. ej. la producción de bienes que no sean nocivos para el bienestar de la comunidad.

3. Objetivo económico:

Constituido principalmente por inversionistas, acreedores y la empresa. En relación con los inversionistas, se refiere al pago proporcional de un riesgo asumido; en cuanto a los acreedores es la liquidación de los intereses que

complementan la estructura financiera de la empresa, por último en relación con la empresa se refiere a la reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantiza el crecimiento de la misma, p. ej. la adecuada distribución de las utilidades que se obtengan para el desarrollo de ésta.

De tal manera, podemos decir que los objetivos generales que persigue toda empresa, se refieren a la obtención máxima de su producción, logrando el mayor beneficio posible; a través del desarrollo económico de la empresa, así como su crecimiento armónico y estabilidad socioeconómica entre el factor humano y el resto de los factores de la empresa.

A partir de ésto, debemos de considerar las Políticas que establece cada Empresa, que a continuación mencionaremos.

3.3. POLITICAS DE LA EMPRESA.

Al ser las políticas el medio por el cual se van a alcanzar los objetivos, consideramos necesario retomar la definición de la misma que se estableció en el capítulo I, la cual hace mención que una política es:

" Reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados".(64)

Como se menciona en el capítulo I, consideramos que: **una política representará las ideas fundamentales acerca de la totalidad de las operaciones a realizar por cada empresa, de ahí que cada una de éstas maneje diferentes políticas, entre las principales se encuentran las siguientes:**

1. Política General y fundamental

Se refiere a la total organización de la empresa, expresando en forma clara sus ideales, así como sus fines respecto al personal, clientes, capital, opinión pública y exigencias comerciales entre otras, p. ej. no se acepta la contratación de familiares en la empresa.

2. Política exterior.

Se refiere a la colocación de productos o servicios, al llevar a cabo una venta se realizará por medio de un estudio detallado de las posibilidades del consumo de dicho producto, p.ej. realización de una investigación de mercado que nos permita determinar el punto de venta.

3. Política Interior

Se refiere a las diferentes políticas establecidas en las diversas áreas de la empresa, se consideran principalmente las siguientes:

a) Política de Personal

Su objetivo principal es la conservación de un grupo humano de trabajo, satisfactorio y satisfecho para el desarrollo de sus actividades, p. ej. movilidad de personal, traslado y promoción.

b) Política de Organización

Su objetivo principal es el adecuado manejo de los medios que dispone una empresa, p. ej. métodos de trabajo y procedimientos administrativos.

c) Política de producción

Es el elemento económico y efectivo de los diversos factores de producción, con el fin de lanzar en el momento oportuno al mercado los productos proyectados en la debida cantidad, calidad y precio, p. ej. procesos de fabricación.

d) Política de compra

Se refiere a la adquisición de materias primas en cuanto a cantidad y calidad deseada en el momento preciso y al precio adecuado, p. ej. la selección de proveedores.

e) Política Financiera

Se refiere a la obtención, administración e inversión de los recursos económicos de la empresa para su adecuado funcionamiento, p. ej. determinación de las fuentes de financiamiento.

f) Políticas de departamento y de división

Se refiere a que tanto los departamentos como sus divisiones colaborarán en la realización de los fines propuestos en las políticas interiores y exteriores, p. ej. colaborar en la obtención de información del mercado competitivo para establecer mejoras en las políticas interiores.

De tal manera, podemos determinar que en las empresas se manejarán una serie de políticas que van a ser determinadas por cada uno de los departamentos de la misma. Una vez establecidas las principales políticas que llevan a cabo las diversas empresas, será necesario determinar sus Componentes.

3.4. COMPONENTES DE LA EMPRESA.

Al iniciarse, las empresas deberán de tomar en consideración diversos componentes los cuales podrán ser de naturaleza humana y de índole económico éstos deberán ser aplicados para el adecuado desarrollo de la empresa, los cuales se encuentran definidos por:

1.

1. De naturaleza humana, constituídos por:

a) El empresario: es la persona o conjunto de personas que asumen la dirección y responsabilidad de la empresa, p. ej. el director general de una empresa.

b) El factor humano interno: constituido por los empleados que prestan sus servicios a la empresa a cambio de una remuneración económica, p. ej. un ejecutivo del área de ventas.

c) El factor humano externo: constituido por clientes, ya sean consumidores o usuarios, p. ej. el usuario de una póliza de seguros.

De tal manera, determinamos que los componentes de naturaleza humana estarán constituidos por el personal interno y externo de la empresa.

2. De naturaleza económica, constituido por:

a) Patrimonio: está integrado por los bienes de la empresa, es decir recursos materiales y financieros, p.ej. bienes inmuebles y capital con el que trabaja la empresa.

b) El lucro: se refiere a la obtención de ganancias dependiendo del giro de la empresa, p.ej. una empresa inmobiliaria.

c) De carácter organizacional: se refiere a la forma en que cada una de las empresas ordenará sus factores humanos, materiales e instrumentos de que dispone para su adecuada optimización, p.ej. elaboración de manuales de procedimientos.

d) De índole social: constituido por el medio ambiente que rodea a la empresa, p. ej. la competencia.

Por tanto, los componentes de naturaleza económica estarán constituidos principalmente por los bienes de la empresa, considerando su organización y el medio ambiente que la lleven a un fin específico, llámese lucrativo o no lucrativo.

En tal medida los componentes de la empresa serán importantes para el desarrollo de la misma, ya que todos y cada uno de ellos tendrán una relación directa por medio de la cual, se cumplirán los objetivos de la empresa y a partir de esto se establecerán las principales Areas Funcionales que integran a cada una de las diferentes empresas, las cuales mencionaremos a continuación.

3.5. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

Las áreas de la empresa serán consideradas como unidades organizacionales, departamentales y de división, en las cuales se llevan a cabo diferentes funciones cuyo adecuado manejo llevará a la consecución

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

de objetivos particulares del área, y por consiguiente a los objetivos de la empresa.

En base a lo anterior, consideramos que para efecto de la presente investigación es necesario definir las principales áreas que debe tener una empresa, las cuales se encuentran constituidas principalmente por:

1. Producción:

Esta área es considerada como una de las más importantes, ya que se encarga del establecimiento y desarrollo de métodos para la elaboración de productos, además del suministro y coordinación de la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Entre sus principales funciones destacan la planeación y control de la producción, abastecimiento, control de la calidad y fabricación entre otras.

2. Ventas o Mercadotecnia:

A través de esta área se lleva a cabo el cumplimiento de algunos de los objetivos de la empresa. Su finalidad es la recabación de factores y hechos que influyen en el mercado, por medio de los cuales se creará lo que el consumidor quiere, desea y necesita en ese momento a un precio adecuado.

Entre sus principales funciones encontramos la investigación de mercado, la planeación y desarrollo de producto, la distribución del producto y las estrategias de mercado entre otras.

3. Finanzas:

Esta área es vital para el desarrollo de las empresas, pues al iniciarse una empresa requerirá de un capital para su desarrollo. Se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que es utilizado para el funcionamiento de la misma; distribuyendo el capital necesario para el desarrollo de cada una de las áreas.

Su objetivo es el aprovechamiento y administración de los recursos financieros, entre sus principales funciones está el financiamiento en relación con la planeación financiera, relaciones financieras, tesorería e inversiones entre otras; y contraloría en relación con la contabilidad general, contabilidad de costos, crédito y cobranza, presupuestos y estadísticas entre otros.

4. Recursos Humanos:

Esta área se encarga de la conservación del grupo humano en las diferentes áreas de la empresa, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, por medio de adecuados programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Entre sus principales funciones se encuentra la contratación, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad industrial, y planeación de recursos humanos entre otras.

A continuación se muestran las principales áreas funcionales de la empresa.

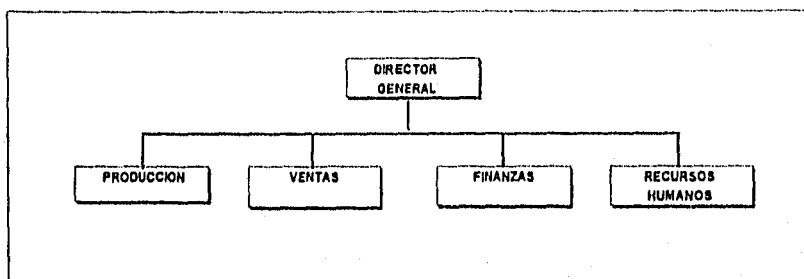


FIGURA 3.1. Areas funcionales.

Por lo tanto, cabe mencionar que las áreas funcionales señaladas son básicas para el funcionamiento de la empresa y éstas serán establecidas de acuerdo a las necesidades y características de cada una de las empresas, siendo importante la existencia de una correlación entre todas y cada una de las áreas, ya que del funcionamiento de una de éstas dependerá el de la otra, y por consiguiente el éxito de la empresa.

Para efectos de la presente investigación, consideramos las cuatro áreas funcionales de la organización anteriormente señaladas, necesarias para el desarrollo de la misma, además de que éstas tienen una relación directa con

los recursos que utiliza la empresa para su crecimiento y que a continuación mencionaremos.

Una vez establecidas las principales áreas funcionales de la empresa, describiremos los Recursos necesarios para el establecimiento de la misma.

3.6. RECURSOS DE LA EMPRESA.

Antes de mencionar los recursos que integran a una empresa, será necesario retomar la definición de recurso expuesta en el capítulo I la cual nos dice que es: " un bien, medio de subsistencia".(65)

Para que una empresa pueda lograr sus fines, es necesario que cuente con recursos que conjugados contribuyan a su adecuado funcionamiento, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

1. Recursos Humanos.

Como se mencionó en el capítulo I se debe entender por Recursos Humanos: **"la implicación de disposiciones voluntarias, son el elemento básico de la organización, de su habilidad, conocimientos y experiencia dependerá el logro de los objetivos del área a la cual está integrado así como de los objetivos generales de la organización "**

También se entiende por Recursos Humanos:

" Al Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc; de los miembros de la organización en beneficio del individuo y de la organización".(66)

A continuación se complementarán estas definiciones.

Los Recursos Humanos son trascendentales para la existencia de las empresas; pues de ellos dependerá el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Dichos recursos tienen características particulares entre las cuales hacemos mención de su posibilidad de desarrollo, creatividad, imaginación, sentimientos, habilidades, experiencia, ideas, entre otros; estas características, son las que establecen la diferencia entre los demás recursos.

De acuerdo a la función que desempeñen y al nivel jerárquico en el que se encuentren pueden ser:

1. Obreros: éstos pueden ser calificados y no calificados, y representan el nivel más bajo dentro de la estructura organizacional, p. ej. personas maquiladoras.

2. **Oficinistas:** también podrán ser calificados y no calificados, representan al nivel inmediato superior del obrero, p. ej. archivista.

3. **Supervisores:** éstos se encargarán de vigilar el cumplimiento de las actividades, p. ej. el supervisor de control de calidad.

4. **Técnicos:** son las personas encargadas del establecimiento de nuevos diseños de productos, desarrollo de sistemas administrativos, métodos, controles, etc; p.ej. técnicos en computación.

5. **Ejecutivos :** son las personas encargadas de ejecutar las disposiciones establecidas por los directivos, p. ej. un subdirector de mercadotecnia.

6. **Directores:** se encargarán del establecimiento de objetivos, estrategias, políticas, etc; p. ej. un Director de Finanzas.

Como lo muestra la figura 3.2.

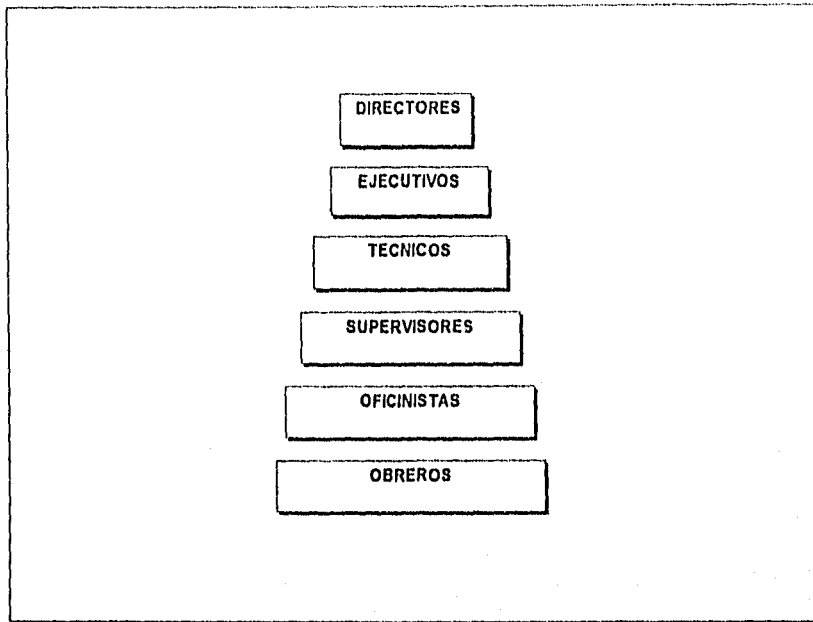


FIGURA 3.2. Recursos Humanos de la empresa.

Las empresas deben poner especial interés en sus Recursos Humanos, ya que éstos representan el factor primordial para el surgimiento de la misma. De la habilidad del Recurso Humano, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencias, dependerá el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás recursos.

2. Recursos Materiales.

Recursos Materiales son : " todos los bienes tangibles que componen a la empresa tales como dinero, instalaciones, maquinaria, mobiliario, materias primas, almacén, etc.".(67)

En tal medida, podemos determinar que los Recursos Materiales son aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa, y los cuales estarán constituidos principalmente por: edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, materias primas, además de materias auxiliares que forman parte del producto.

Como lo muestra la figura 3.3.

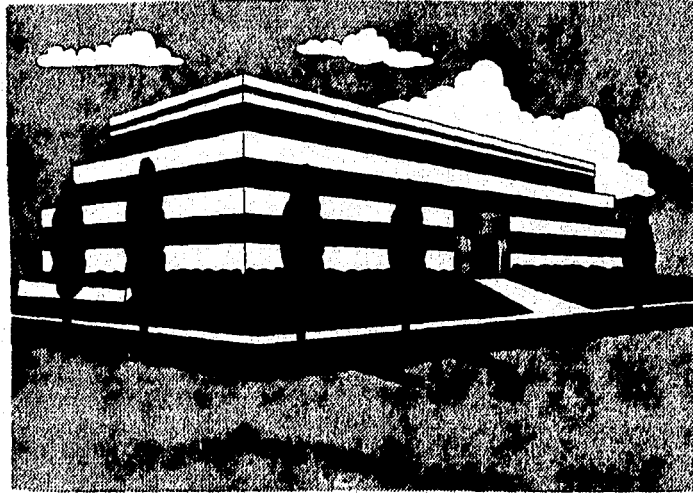


FIGURA 3.3. Recursos Materiales de la empresa.

3. Recursos Técnicos

Los Recursos Técnicos son: " los sistemas y procedimientos organizacionales, instructivos, manuales, diagramas, etc; que emplea una empresa en su estructura técnica operativa".(68)

Por tanto, los Recursos Técnicos, son aquellos que sirven como auxiliar en la coordinación de otros elementos, como sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas y sistemas administrativos.

4. Recursos Financieros.

Los Recursos Financieros son: "los elementos monetarios, propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones".(69)

De lo anterior determinamos que los Recursos Financieros son los elementos monetarios con que cuenta una empresa; pueden ser propios o ajenos y de ellos depende la existencia de la empresa.

Entre los Recursos Financieros propios se encuentra, el dinero en efectivo, la aportación de los socios y las utilidades. Y los recursos ajenos estarán integrados por los préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios y las emisiones de valores.

Así, los Recursos Financieros, representan el aspecto monetario de cualquier empresa.

Así pues, los Recursos Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros, son de importancia para el logro de los objetivos de la organización, así como el manejo de los mismos dependerá el éxito de cualquier empresa.

Una vez definidos los recursos de la empresa se determinará la Clasificación de la misma.

3.7. CLASIFICACION DE LA EMPRESA.

La clasificación de las empresas estará integrada por tres acepciones, las cuales están comprendidas por su Giro o Actividad, por su Propósito y por su Magnitud, constituídas de la siguiente manera:

3.7.1. DE ACUERDO A SU GIRO O ACTIVIDAD

El giro representa la actividad a la cual se dedica la empresa, siendo industriales, comerciales y de servicio, que a continuación describiremos.

1. Industriales:

La actividad primordial de éste tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, éstas pueden ser extractivas, manufactureras y agropecuarias.

A) Extractiva: se dedica a la explotación de bienes materiales, renovables o no renovables; los recursos naturales serán todas aquellas cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre, p. ej. la pesquera, maderera, minera y petrolera.

B) Manufactureras: empresas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser las que producen bienes de consumo final y las que producen bienes de producción.

La primera se refiere a los bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, pueden ser duraderos o no duraderos, p. ej. productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, entre otros.

La segunda se refiere a la satisfacción de la demanda en la industria de bienes de consumo final, p.ej. las empresas productoras de papel, productos químicos, materiales de producción, entre otros.

C) Agropecuarias: su función primordial es la explotación de la agricultura y ganadería.

2. Comerciales

Estas empresas son intermediarias entre los productores y consumidores; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Se denominan de venta al público, cuando la producción vá directamente al consumidor. En este tipo de empresas se encuentran los revendedores que compran en grandes cantidades y venden a otros comerciantes, por lo que las empresas de este tipo se clasifican en:

A) Mayoristas: cuando se realizan ventas a gran escala a otra empresa minorista, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor, p. ej. Julio, Vanity.

B) Minoristas o detallistas: son aquellas que venden productos al menudeo o en pequeña cantidad al consumidor, p. ej. Suburbia, Sanborns.

C) Comisionistas: aquellas que se dedican a vender mercancías que los productores les das a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión, p. ej. Avon, Jafra.

3. Servicio

Antes de definir a las empresas de servicio, es importante determinar qué es un servicio.

Un servicio es " un proceso que implica varias etapas distintas y complementarias, es un aglomerado de distintas prestaciones incluídas, o por opción".(70)

" Organización o personal destinado a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada".(71)

Así, consideramos que el servicio es aquel proceso que se encarga de brindar asesoramiento al consumidor, de tal manera que se logre satisfacer las necesidades de éste.

Las empresas con este giro no transforman ni comercializan productos, sino que primordialmente obtienen sus utilidades al dar un servicio, las principales son:

A) Empresas comerciales: como se había mencionado anteriormente son aquellas que asumen el papel de intermediarias entre el productor y consumidor. Estas pueden dividirse a su vez en: según la naturaleza del servicio que proporcionen: alimentos, mecánica, etc; según el destinatario: detallistas, es decir público en general; mayoristas, son los comerciantes, etc; que comprenden un sólo artículo o múltiples, como en el caso de los grandes almacenes.

B) Empresas bancarias: cuya actividad principal es el proporcionar capital para su utilización por terceros, y prestando al mismo tiempo servicios de otro tipo, como son compra y venta de valores; transferencia de capitales, pago de obligaciones, etc.

C) Empresas de transporte: cuyo servicio consiste en el desplazamiento de personal o mercancías, y pueden ser: terrestres como los trenes, autobuses, taxis, tranvías; etc, marítimas y aéreas.

D) Empresas de seguros: cuyos servicios consisten en la concesión de una protección económica ante un riesgo, en cierto modo previsible.

En tal medida, el giro o actividad de la Empresa puede ser industrial, comercial y de servicio de acuerdo a la finalidad de la misma, por lo que consideramos de importancia para efectos de nuestra investigación a las Empresas de Servicio, ya que establecen una estrategia basada en lo que quieren hacer, como en lo que piensan que deben de hacer, considerando las exigencias de los clientes.

Además de esta clasificación, las Empresas se crean de acuerdo a su Propósito, el cual mencionaremos a continuación.

3.7.2. DE ACUERDO A SU PROPOSITO

Este tipo de empresas se divide en Públicas, Privadas y Mixtas, las cuales están relacionadas directamente con la aportación del capital, además del carácter a quienes dirijan sus actividades.

1. Empresas Públicas

En este tipo de empresas el capital es aportado por el Estado, por medio de un presupuesto, su finalidad es satisfacer necesidades de la sociedad. Además, cubre actividades en las cuales los particulares no están interesados, ya que no obtienen ganancia alguna. El Estado crea empresas con la necesidad de satisfacer la necesidad social e impulsar el desarrollo socioeconómico.

Entre sus principales características se encuentran las siguientes:

- a) El Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales.
- b) La finalidad de las empresas no es la obtención de ganancias, sino la satisfacción de las necesidades sociales.
- c) La mayoría de estas empresas no tienen competencia, algunas veces forman monopolios.

d) Su ubicación está dentro del sector servicio.

e) El Estado toma las decisiones económicas, volviéndose un auténtico empresario.

Además de las características antes mencionadas, las Empresas Públicas se clasifican en:

A) Centralizadas: Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución, p. ej. las Secretarías de Estado.

B) Desconcentradas: Aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía, es decir su toma de decisiones es un sólo punto, p. ej. Comisión Nacional Bancaria, Instituto Nacional de Bellas Artes.

C) Descentralizadas: Este tipo de empresas, desarrollan actividades que competen al Estado, y que son de interés general, pero están dotadas de personalidad patrimonio y régimen jurídico propio, es decir, su toma de decisiones es propia, p. ej. LICONSA, U.N.A.M. , UAM.

D) Estatales: pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica propia y se dedican a una actividad económica., p. ej. Ferrocarriles Nacionales.

E) Mixtas o Paraestatales: son las empresas en donde existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado sea el único propietario del capital y los servicios de la empresa, p. ej. Comisión Federal de Electricidad, PEMEX.

Algunas funciones importantes que realizan las empresas públicas son:

a) contribuyen a impulsar y desarrollar determinadas actividades que el Estado considera prioritarias para el desarrollo del país como el petróleo , la electricidad y la banca.

b) produce y distribuye bienes y servicios que resultan más baratos que si fueran atendidos por el sector privado; p. ej. el metro.

c) absorbe y atiende a empresas en mala situación con el objeto que no se pierdan fuentes de trabajo.

De acuerdo con las funciones que realizan las Empresas Públicas, entre sus principales Ventajas se encuentran las siguientes:

a) atiende áreas y actividades de las cuales el sector privado no se ocupa; además de impulsar el desarrollo de dichas actividades.

b) su objetivo es atender las necesidades sociales.

c) produce bienes y servicios a un costo bajo para que la mayor parte de la población tenga acceso a ellos.

Además, entre sus principales Desventajas se encuentran las siguientes:

a) puede desplazar y representar una competencia para el sector privado.

b) en ocasiones no se atienden actividades prioritarias para el desarrollo, sino otras consideradas como no esenciales como manejo de salas cinematográficas.

c) al ser su objetivo la satisfacción y necesidades sociales, operan con pérdidas porque se manejan en forma ineficiente.

Por lo anterior podemos decir que las empresas públicas, son aquellas cuya finalidad es brindar un servicio a la sociedad, a través de la satisfacción de sus necesidades, además de impulsar el desarrollo socioeconómico del país,

tomando en consideración las ventajas y desventajas que ofrece este tipo de empresas.

2. Empresas Privadas.

Son aquellas empresas formadas con aportaciones privadas de capital, es decir, el capital es propiedad del inversionista privado y su finalidad es lucrativa.

Dentro de sus principales características se encuentran las siguientes:

- a) Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias.
- b) La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.
- c) Los empresarios deben evaluar la competencia y establecer la prioridad en cada uno de sus productos.
- d) Los medios de producción pertenecen al empresario.

De lo anterior podemos determinar, que las empresas privadas serán aquellas en donde el empresario es dueño del capital, éste organiza, dirige a la empresa mediante la compra de medios de producción y contratación de

la fuerza de trabajo. Además, este tipo de empresa tiene como finalidad la obtención de utilidades, p. ej. Nestlé, Bayer, Grupo Nacional Provincial.

Este tipo de empresas se clasifican en nacionales y extranjeras.

A) Empresas nacionales: cuando los inversionistas están constituidos por empresarios nacionales, es decir aquellas que están constituidas con aportación de capital de los residentes del país, se unen con la finalidad de formar una empresa que se dedique a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios; además se asocia con el objeto de organizar y dirigir, controlar y poner en marcha empresas de diversos giros que les permitan obtener ganancia por la aportación de su capital.

B) Empresas Extranjeras: las cuales operan en el país, aunque su capital no es aportado por las nacionales, sino por extranjeras. La forma de penetración se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar, es decir, la empresa matriz que se encuentra en un país que por lo general es desarrollado o industrializado, desea expandir su actividad a otro país con el objeto de aumentar sus ganancias, para lo cual realiza o coloca inversiones en dichos países y forma empresas que funcionan como filiales de las matrices; p. ej. Ford, Kodak, IBM.

Además de la clasificación anterior, es importante señalar las funciones que realizan las Empresas Privadas, y entre las principales están las siguientes:

a) combinan en forma organizada los recursos económicos, con el fin de crear bienes o servicios que satisfagan las necesidades del consumidor.

b) su objetivo es el lucro el cual se obtiene mediante la realización de las actividades propias de la empresa.

c) efectúan funciones administrativas que se refieren a la Dirección, Control, Evaluación y Organización en general de todos los procesos y actividades que realiza la Empresa.

De acuerdo con las funciones que realiza , las principales Ventajas que tienen las Empresas Privadas están constituidas por:

a) se encargan de producir la mayor parte de artículos que consume la sociedad, tanto bienes de producción como bienes de consumo y materias primas.

b) otorgan o realizan una parte importante de los servicios que requiere la población, tales como: servicios financieros, médicos, educativos, de transporte, etc.

c) permiten la competencia entre las diversas empresas, dando lugar a la superación de sus actividades para proporcionar más y mejores artículos a la población.

Además, entre sus principales Desventajas están las siguientes:

a) llegan a elaborar productos que no son necesarios, pero que estos les atribuyen ganancias.

b) mediante su publicidad crean necesidades para que se consuman los productos innecesarios, p. ej. cigarrillos y licores entre otros.

c) ya que su objetivo es el lucro, no les interesa satisfacer necesidades sociales.

Por lo tanto, podemos decir que las empresas Privadas son establecidas con el fin de obtener una utilidad, sin tomar en consideración las necesidades del consumidor. En algunas ocasiones realizan actividades del ámbito social, laboral, tecnológico y ecológico entre otros.

3. Empresas Mixtas.

Este tipo de empresas se forman a través de la fusión de capital público y privado; en algunas ocasiones el capital público puede ser el mayoritario y

c) permiten la competencia entre las diversas empresas, dando lugar a la superación de sus actividades para proporcionar más y mejores artículos a la población.

Además, entre sus principales Desventajas están las siguientes:

a) llegan a elaborar productos que no son necesarios, pero que estos les atribuyen ganancias.

b) mediante su publicidad crean necesidades para que se consuman los productos innecesarios, p. ej. cigarrillos y licores entre otros.

c) ya que su objetivo es el lucro, no les interesa satisfacer necesidades sociales.

Por lo tanto, podemos decir que las empresas Privadas son establecidas con el fin de obtener una utilidad, sin tomar en consideración las necesidades del consumidor. En algunas ocasiones realizan actividades del ámbito social, laboral, tecnológico y ecológico entre otros.

3. Empresas Mixtas.

Este tipo de empresas se forman a través de la fusión de capital público y privado; en algunas ocasiones el capital público puede ser el mayoritario y

viceversa, además la proporción en que se combinan los capitales es diversa.

Estas empresas se pueden clasificar de las siguiente manera:

A) De acuerdo con la actividad económica que realicen; es decir la rama o sector en que participen las empresas pueden ser: industriales, ganaderas, agrícolas y mineras entre otras.

B) De acuerdo con la competencia que enfrentan, estas pueden ser: competitivas, oligopolísticas y monopolios.

C) Si se dedican a la producción o distribución pueden ser: productivas o manufactureras, comerciales con ventas al detalle y mayoristas o distribuidoras.

D) De acuerdo con su organización y administración, las empresas pueden ser individuales si tienen un solo propietario que las dirige y colectiva si tienen varios.

E) De acuerdo con los bienes que produce o servicios que presta, las empresas pueden ser: productoras de bienes de consumo no duradero, de consumo duradero, de materias primas, de capital o de producción y de servicio.

En tal medida consideramos, que las empresas Mixtas son aquellas que están constituidas por capital público y privado, en ocasiones en la misma proporción y cuya finalidad es lucrativa.

Tomando en consideración el propósito de la Empresa, éstas pueden ser Públicas, Privadas y Mixtas, la creación de las mismas será de acuerdo a la finalidad que persiga, por lo que es conveniente tomar en cuentas las ventajas y desventajas que cada una presenta.

Ahora bien, las empresas también se pueden clasificar de acuerdo a su magnitud, y estarán constituídas de la siguiente manera.

3.7.3. DE ACUERDO A SU MAGNITUD

Esta clasificación se refiere al tamaño de la Empresa, se establece que puede ser: Microempresa, Pequeña Empresa, Mediana Empresa y Grande Empresa, existen varios elementos que permiten clasificar a las Empresas de acuerdo a su tamaño entre las cuales destacan: la magnitud de sus recursos económicos, volumen de ventas anuales y el área de operación de la Empresa, por lo que a continuación mencionaremos dicha clasificación.

1. Microempresa

Son las que cuentan con un máximo de 15 personas y cuyas ventas anuales no rebasan el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general elevado al año.

Entre sus principales características se encuentran las siguientes:

- a) la organización es de tipo familiar.
- b) el dueño es quien dirige y aporta el capital.
- c) su administración es empírica.
- d) su mercado es local y su producción no es muy maquinizada.
- e) para el pago de impuestos son consideradas como contribuyentes menores.

Además de estas características, presentan las siguientes Ventajas:

- a) el servicio al cliente es de mejor calidad, llegando a ser personalizada.
- b) asimilan con rapidez los cambios, por lo que sus procedimientos administrativos se adaptan a las circunstancias.

c) ya que el dueño aporta el capital, tiene un mayor control sobre la inversión.

d) tiene facilidad para establecerse en diversas regiones, contribuyendo a la descentralización.

Ahora bien, es de importancia señalar sus Desventajas integradas por:

a) las ganancias que obtienen son bajas, dadas por sus operaciones.

b) al ser su administración empírica presenta fallas e ineficiencia en el manejo de su inversión.

c) en algunas ocasiones son absorbidas por empresas mayores.

d) presentan problemas de financiamiento en relación a la instalación de la empresa y al manejo de recursos humanos.

De tal manera, la Microempresa es aquella que se encuentra integrada por un máximo de 15 personas, la integración de este tipo de Empresas generalmente es familiar, por lo que su administración es práctica y rutinaria, y en ocasiones pueden ser absorbidas por otras Empresas de mayor magnitud.

2. Pequeña Empresa

Está constituida con un mínimo de 16 personas y un máximo de 100 empleados, y cuyas ventas anuales no rebasen el equivalente de 115 veces el salario mínimo general elevado al año.

Entre sus principales características se encuentran las siguientes:

- a) el capital es proporcionado por una, dos o más personas que establecen una sociedad.
- b) los propios dueños dirigen la marcha de la Empresa y su administración es empírica.
- c) utilizan maquinaria y equipo.
- d) además de abastecer el mercado local y regional puede llegar a producir para el mercado nacional.
- e) ésta tiende a ser mediana.

Además de las características anteriores, entre sus principales Ventajas destacan las siguientes:

- a) capacidad para generar empleos.
- b) se adaptan con facilidad a los cambios tecnológicos.
- c) contribuyen al desarrollo nacional.
- d) tiene una adecuada planeación, organización y control.
- e) producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas.

También traen consigo las siguientes Desventajas:

- a) les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- b) su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- c) por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

d) mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.

De esta manera, las Pequeñas Empresas están representadas por aquellas Empresas constituídas por un mínimo de 16 y un máximo de 100 empleados, tienden a buscar un crecimiento que les permita desarrollarse completamente.

3. Empresa Mediana

Son las que cuentan con un número hasta de 250 empleados, cuyas ventas anuales no rebasen el equivalente de 2010 veces el salario mínimo general elevado al año.

Entre sus principales características se encuentran las siguientes:

a) dominan y abastecen un mercado amplio, inclusive pueden llegar al mercado internacional.

b) obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces son consideradas como causantes menores, dependiendo de sus ventas y utilidades.

c) su tecnología es más avanzada.

d) su capital lo proporcionan dos o más personas.

e) aspira a ser grande.

Además, entre sus principales Ventajas se encuentran las siguientes:

a) cuentan con una buena organización que les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.

b) tienen gran movilidad permitiéndoles ampliar sus instalaciones, además de tener posibilidades de crecimiento.

c) éstas tienden a ser empresas grandes.

d) absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad para generar empleos.

e) asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.

d) se establecen en diferentes regiones del país contribuyendo al desarrollo local y regional, además de contribuir al desarrollo del mercado nacional y penetración al mercado internacional.

e) cuenta con una buena administración, en algunos casos influenciada por la opinión personal del dueño.

También presentan las siguientes Desventajas:

- a) mantienen altos costos de operación.
- b) no se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- c) sus ganancias no son muy elevadas; por lo que en ocasiones se mantienen al margen de la operación y con posibilidades de abandonar el mercado.
- d) no contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- e) la calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- f) no pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, cuando los realizan; se enfrentan al problema de la fuga de su personal capacitado.

Por tanto, las empresas medianas son aquellas constituidas por un máximo de 250 personas, su administración en general es buena, considerando que tienen algunas desventajas. Sin embargo, su capacidad de desarrollo es amplia, pues éstas además de satisfacer al mercado nacional, aspiran a la

conquista del mercado internacional, por lo que para efectos de esta investigación son de suma importancia, ya que al presentar perspectivas de crecimiento traerán consigo la creación de nuevas fuentes de empleo, así como la mayor satisfacción de las necesidades del consumidor.

4. Empresas Grandes

Son las que cuentan con un mínimo de 250 trabajadores y cuyas ventas anuales rebasan el equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general elevado al año.

Entre sus principales características se encuentran las siguientes:

- a) el capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades.
- b) forman grandes consorcios que monopolizan determinado producto.
- c) cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en tecnología.
- d) su administración es científica; es decir, se guían por medio de despachos.

e) tienen mayor facilidad para ingresar al mercado nacional e internacional.

Además entre sus principales Ventajas se encuentran las siguientes:

a) dominan el mercado, debido al gran volumen de producción y ventas.

b) su inversión es elevada y su administración es eficiente.

c) obtienen grandes utilidades.

d) están vinculadas con los principales centros de investigación tecnológica.

e) cuentan con personal capacitado y especializados.

Entre sus principales Desventajas están las siguientes:

a) el control sólo abarca a los subordinados inmediatos y no se obtiene un control sobre los demás.

b) se llegan a burocratizar.

c) no hay una relación estrecha entre las diversas áreas de la empresa, llegando a duplicar las funciones.

d) por su tamaño no pueden adaptarse a los movimientos del mercado.

Por lo anterior, determinamos que las Empresas Grandes son aquellas que se encuentran integradas por más de 250 personas, su administración tiende a ser eficiente, pues ésta es científica y por su tamaño tienden a ser monopolios, además de tener un fácil acceso al mercado internacional.

Una vez establecida la clasificación de la Empresa, cabe hacer mención la importancia que tiene en sus diferentes acepciones, ya que todas y cada una de éstas presentan diferentes necesidades, fines u objetivos, capacidad económica, magnitud, etc. Por lo que se establece dicha clasificación que nos permita diferenciarlas unas de otras y a través de dicha diferencia tener una mejor identificación de las mismas, en cuanto al giro o actividad que representen, su propósito y la magnitud de las mismas, por lo que es de importancia establecer una relación con los Recursos Humanos, pues éstos son el factor esencial para la formación de una Empresa.

3.8. INTERRELACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA EMPRESA.

Antes de establecer la relación existente entre los Recursos Humanos y la Empresa, consideramos de importancia retomar la definición del Recurso Humano que se dió en el primer capítulo, la cual menciona que: **implican una disposición voluntaria; son el elemento básico de la organización, de su habilidad, conocimientos y experiencias dependerá el logro de**

los objetivos del área a la cual está integrado así como de los objetivos generales de la organización.

Además, de considerar a la Empresa como: aquel elemento social constituido por recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que se interrelacionan entre sí para la producción de bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad.

Por tanto, al ser el Recurso Humano esencial para la formación de una Empresa, existe una relación directa entre éste y los elementos que integran a la Empresa. Así, podemos mencionar que en relación con los recursos materiales, sino existiera el Recurso Humano estos simplemente no existirían ya que son creados por el hombre y no se contaría con una infraestructura que diera paso al desarrollo de la Empresa. Con los recursos técnicos, al ser éstos las políticas y procedimientos que se van a establecer en la Empresa, son creados por el hombre de acuerdo a las necesidades de cada organización, al ser elaboradas adecuadamente, las actividades de la Empresa serán desarrolladas eficientemente, por último en relación con los recursos financieros; el hombre crea éste recurso, sino se contara con el mismo no se tendría la capacidad económica para emprender la apertura de la Empresa.

Una vez establecida la relación existente entre los Recursos Humanos y los elementos de la Empresa, determinamos que al ser el Recurso Humano esencial para la formación de la misma, para la Empresa es de importancia

el contar con personal capacitado a través de un adecuado Proceso de Selección de Personal, para lo cual el personal seleccionador tendrá que tomar decisiones lo más certeras posibles a las necesidades de cada una de las áreas que integran a la Empresa y que estudiaremos en el caso práctico.

CAPITULO IV.

CASO PRACTICO.

En el presente capítulo desarrollaremos una serie de elementos que nos permitan comprobar y proponer un Proceso de Selección de Personal que satisfaga las necesidades de una empresa mediana de servicio, para tal fin seguiremos el procedimiento que a continuación se describe:

4.1. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL UNIVERSO

- Conocimientos necesarios o específicos del seleccionador(a) del área de Recursos Humanos, tomando en cuenta aspectos generales de dicha área, así como el Proceso de Selección que lleva la misma.

- Dirigido al Área de Recursos Humanos en específico al personal seleccionador de las empresas medianas de servicio.

- Para obtener la información necesaria que permita la realización de esta investigación proponemos un muestreo estratificado en donde el estrato es el personal seleccionador del Área de Recursos Humanos, el cual cuenta con las siguientes características, como se muestra en la figura 4.1.

| PERSONA | SEXO | PROFESION |
|---------|-----------|-----------|
| 1 | FEMENINO | PSICOLOGO |
| 2 | FEMENINO | PSICOLOGO |
| 3 | FEMENINO | PSICOLOGO |
| 4 | FEMENINO | PSICOLOGO |
| 5 | MASCULINO | PSICOLOGO |

FIGURA 4.1. Características del universo.

- Selección del Diseño:

De acuerdo al fenómeno de estudio que consiste en explorar la eficiencia en el Area de Recursos Humanos del personal seleccionador, en las empresas medianas de servicio, consideramos de importancia presentar como propuesta del diseño de investigación el siguiente:

Diseño Preexperimental estudio de caso con una sola medición X O.

En relación a este diseño las equivalencias simbólicas se presentan de la siguiente manera:

X = Eficiencia en el Area de Recursos Humanos.

O = posttest (Empresa objeto de estudio).

En tal medida, el presente diseño nos muestra un posttest con grupo de comparación estático, en el cual encontramos factores de invalidación interna y externa constituidos de la siguiente manera:

a) Factores de invalidez interna.

- Historia.
- Maduración.
- Administración de test.
- Instrumentación.
- Regresión.

- Sesgos resultantes.
- Mortalidad.
- Interacción entre la selección y la maduración.

b) Factores de invalidez externa.

- Efectos reactivos
- Interacción de administración de test y x.
- Interacción de selección y x.
- Interferencia de x múltiples.

Factores que en esta investigación presentan las siguientes características.

Factores internos:

a) Historia: es todo aquello que ha dado origen o evolución al Proceso de Selección de Personal en las empresas medianas de servicio.

De tal manera que la empresa objeto de estudio de la presente investigación, nos muestra su Proceso de Selección de la siguiente manera: Se basa principalmente en dos tipos de fuentes para allegarse del personal las cuales son:

1) Externas: a través de la elaboración de anuncios en periódicos principalmente.

2) Internas: está constituido por el personal que labora dentro de la empresa, determinando el perfil del puesto, de tal manera que éste sea cubierto por el candidato, el cual posteriormente será enviado a una entrevista.

Cabe hacer mención que la empresa " X " objeto de estudio, vincula la Selección y el Reclutamiento como un todo; de tal forma que primero se lleva a cabo la Selección y posteriormente el Reclutamiento.

Es de importancia mencionar que el Reclutamiento es llevado en base a los candidatos ya seleccionados .

El Proceso de Selección que se lleva es el siguiente.

- Solicitud.
- Preentrevista.
- Exámenes psicométricos (los cuales en un 90% son extranjeros).
- Evaluación de conocimientos.
- Entrevista profunda.
- Contratación.
- Capacitación.

Esta última se obtiene en base a la experiencia, no se llevan a cabo cursos de capacitación (exclusivamente para el personal seleccionador).

Para el personal seleccionador la etapa de evaluación se lleva a cabo de dos maneras: clínica y experimental. La primera se realiza por medio de pruebas como los test de inteligencia, personalidad, pruebas y entrevistas, éstas son de gran importancia, ya que el personal seleccionador se puede formar una visión del candidato.

En las segundas se realizan por medio de análisis en laboratorios, como pueden ser pruebas de capacidad del candidato, es decir medir hasta donde puede dar el candidato.

Por lo tanto la Selección es de importancia para las áreas complementarias de la empresa.

Entre las principales Ventajas y Desventajas del Proceso de Selección se encuentran las siguientes:

Ventajas:

- Profesionalismo de su personal seleccionador.
- Todos son Psicólogos, no existen carreras afines como: Administración, Contaduría y Relaciones Industriales.
- El Proceso de Selección se lleva al pie de la letra, se cumple la parte teórica en la práctica.

Desventajas:

- No se lleva a cabo la optimización del tiempo, dinero y esfuerzo.
- No se tienen perfiles específicos de los puestos.
- El Proceso es tardado, pues éste es llevado a cabo en un lapso de tres días , mientras que éste debería de realizarse en un sólo día.

El perfil del personal seleccionador es el siguiente:

- Principalmente Psicólogos.
- Excelente presentación (ya que el seleccionador forma parte de la imagen de la empresa, sin olvidar que ésta va ligada con la experiencia).
- Experiencia mínima de 1 año.
- Sexo femenino (por la objetividad que presentan en sus decisiones).
- Edad entre 27 y 34 años.

Es de importancia mencionar que al personal seleccionador se le aplican exámenes psicométricos de alto nivel, los cuales por la experiencia deberán ser manejados adecuadamente.

b) Maduración: es la importancia y aplicabilidad que tiene el Proceso de Selección de Personal, en relación a cada una de sus etapas, así como los problemas existentes en cada una de éstas, de tal manera que nos permitan establecer propuestas en algunas de las etapas.

c) Administración de tests: control sobre el Proceso de Selección de Personal ya que es de importancia considerar ¿ en donde ?, ¿ a quién? y ¿cómo? se aplica el test, ya que los resultados obtenidos pueden llegar a contaminar la información.

d) Instrumentación: la aplicabilidad del Proceso de Selección de Personal aplicado a la muestra seleccionadora a través de un cuestionario.

e) Regresión: tendencia de las resistencias de la muestra seleccionadora a que hagan cambios en el funcionamiento del Proceso de Selección de Personal.

f) Sesgo resultante: es el estar atentos de aplicar la herramienta (cuestionarios) a personas que no pertenecen a nuestra muestra seleccionada o a personas que no sean participantes en la investigación ya que pueden afectar nuestros resultados.

g) Mortalidad: al escoger el tipo de muestreo habrá elementos que se pierdan en la selección.

h) Interacción entre la selección y la maduración: relación que existe entre cada una de las diferentes etapas del Proceso de Selección utilizado en el desarrollo de las empresas medianas de servicio.

Factores Externos:

a) Efecto reactivo: si el cuestionario tiene preguntas obvias, directas e implícitas que puedan influir en la reacción del seleccionador, los resultados obtenidos no serán confiables y no tendrán validez.

b) Interacción de administración de test y x: se aplica la variable independiente a personas con alguna tendencia que puedan afectar a nuestros resultados (personal seleccionador).

c) Interacción de selección y x: al definir los grupos de experimentación, éstos deberán ser afines a sus características para que la investigación tenga validez y no existan diferencias entre las respuestas por cambio de condiciones empresariales.

d) Interferencia de x múltiples: no se pueden aplicar diferentes diseños a una persona en el mismo tiempo.

Por lo tanto, al aplicar el diseño Preexperimental estudio de caso con una sola medición, consideramos que este nos vá a permitir definir el funcionamiento del Proceso de Selección de Personal de una Empresa Mediana de Servicios, sin la intervención del investigador, considerando la posibilidad de implementar una variable independiente que denominamos propuesta.

4.2. DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL QUE SE LLEVA A CABO EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

El Proceso de Selección que maneja la empresa "x" objeto de la presente investigación está integrada por los siguientes pasos:

- Solicitud: en esta se toma en consideración los datos personales, escolares, experiencia laboral, datos familiares y generales.

- Entrevista inicial: se corroboran los datos obtenidos en la solicitud, además de tener un contacto visual del candidato para llevar un registro de la conducta de éste. También nos proporciona información acerca de la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, entre otros.

- Evaluación técnica: consiste en la evaluación de conocimientos necesarios para determinada vacante, además que esta evaluación nos vá a proporcionar datos sobre aspectos importantes del candidato, de manera que aquel que tenga mayor capacidad tendrá posibilidades de continuar en el Proceso de Selección.

Es de importancia mencionar que este tipo de evaluaciones se lleva a cabo antes de la evaluación psicológica con la finalidad de que la empresa ahorre en tiempo y costo invertido. Cabe mencionar, que no únicamente se elaboran evaluaciones escritas, también se realizan paneles en donde se

comprueba la habilidad del candidato, éstos dependerán de la vacante existente.

- Evaluación psicológica: es considerada como una de las etapas de mayor importancia dentro del Proceso de Selección. En ella se lleva a cabo una medición de la capacidad intelectual y emocional del candidato. Existen diferentes tipos de pruebas, entre las más importantes se encuentran:

a) inteligencia: se refiere a la medición intelectual a través de factores generales y específicos de inteligencia.

b) habilidad: es una medición de aptitudes de acuerdo a las características de la vacante.

c) personalidad: es la medición de aspectos internos del candidato y la relación que guardan éstos con el medio ambiente, se considera la estabilidad emocional, motivacional, juicios sociales entre otros.

- Encuesta Socioeconómica: se considera como otra de las etapas de mayor importancia dentro del Proceso de Selección. En esta se permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se encuentra el candidato.

Además de que nos permite conocer sus condiciones de vida, relaciones familiares, referencias personales y de trabajo, ya que estas serán determinantes para el puesto vacante.

Dentro de la empresa " X " objeto de estudio de la presente investigación se tiene mayor énfasis a tal grado que se cuenta con personal especializado que lleva a cabo dicha encuesta con la finalidad de obtener datos objetivos y fidedignos para la misma.

- Entrevista en la selección: tiene como finalidad el valorar los datos obtenidos en las etapas anteriores, de tal manera que sean ordenados y jerarquizados para determinar la información que no está clara. Además nos permite profundizar en aspectos relevantes del puesto vacante. Así mismo, nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto vacante.

- Exámen Médico: tiene como finalidad el detectar si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

Los siguientes puntos no forman parte del Proceso de Selección de Personal, pero son de importancia para la selección.

- **Conclusión:** es la integración de los datos obtenidos a través del Proceso de Selección, analizando las características del candidato, llevando a cabo una comparación de éstas con el puesto vacante, de tal manera que se haga un juicio valorativo para la aceptación o rechazo del candidato.

- **Decisión:** es el hecho de aceptar o rechazar a un candidato, en algunas ocasiones quien toma la decisión final puede ser el jefe directo o el jefe de personal, estando apoyado en el Proceso de Selección.

- **Contratación:** es la etapa que formaliza la aceptación del candidato en la empresa. Esta contratación puede ser:

- a) obra determinada
- b) tiempo determinado
- c) tiempo indeterminado

4.3. INSTRUMENTOS DE MEDICION.

Para el desarrollo de la presente investigación consideramos como principal instrumento de medición el cuestionario y la entrevista, ya que éstos nos permiten obtener información confiable para la investigación.

4.3.1. MATRIZ DE VARIABLES.

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL COMO DETERMINANTE DE LA ELECCIÓN EFICIENTE DE LAS PERSONAS SELECCIONADORAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO.

| PREGUNTAS | VI | VD | HC | HN | PD | PF |
|-----------|----|----|----|----|-----|----|
| 1 | | | | | | X |
| 2 | | X | | | | |
| 3 | | | | | | X |
| 4 | X | | | | | |
| 5 | | | X | | | |
| 6 | | | | X | | |
| 7 | X | | | | | |
| 8 | X | | | | | |
| 9 | | X | | | | |
| 10 | X | | | | | |
| 11 | X | | | | | |
| 12 | | X | | | | |
| 13 | | X | | | | |
| 14 | | | X | | | |
| 15 | | | X | | | |
| 16 | | | | | PHC | |
| 17 | | | | | PHC | |
| 18 | | | | | PHN | |

FIGURA 4.2. Matriz de variables.

Críterio pregunta filtro 1 = Función de Selección de Personal.

Críterio pregunta filtro 3 = Rotación del Personal Seleccionador.

4.3.2. CUESTIONARIO.

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Escuela de Contaduría y Administración

El Proceso de Selección de Personal como determinante de la elección eficiente de las personas seleccionadoras en el área de Recursos Humanos de una empresa mediana de servicio.

El presente cuestionario tiene como finalidad el obtener información del Proceso de Selección que se lleva actualmente, por lo que agradeceremos su atención por colaborar con la presente investigación.

INSTRUCCIONES:

Marque con una " X " aquella respuesta que considere responda a la pregunta, en donde sea necesario conteste con letra clara y legible.

1. ¿Corresponde a usted, llevar a cabo la función de selección de personal?

Si _____

No _____

2. ¿Qué factores considera usted de importancia para lograr la eficiencia del personal seleccionador del área de Recursos Humanos?

3. ¿ Es frecuente la rotación de personal seleccionador del área de Recursos Humanos?

Si _____

No _____

FIGURA 4.3 Instrumento de Medición.

4. ¿ Considera que el Proceso de Selección de Personal que se lleva a cabo actualmente es el adecuado?

Si _____

No _____

¿Porqué? _____

5. De las siguientes características, ¿ cuál considera usted primordial que deba tener el personal seleccionador del área de Recursos Humanos?

a)Visión panorámica (analítico-objetivo).

b)Conocimientos técnicos.

c)Habilidad para la detección de necesidades de las áreas complementarias.

d)Otras. _____

6. ¿ Considera que las características del personal seleccionador no son determinantes para el logro de los objetivos de las áreas complementarias?

Si _____

No _____

7. ¿ Considera que las etapas integrantes del Proceso de Selección de Personal son las necesarias para la elección eficiente del personal?

Si _____

No _____

8. ¿ Qué propone usted para llevar a cabo la elección eficiente del personal seleccionador en el área de Recursos Humanos?

FIGURA 4.3 Instrumento de Medición (Continuación).

9. ¿ El personal seleccionador cuenta con la capacidad necesaria para llevar a cabo su trabajo?

Si _____

No _____

¿Porqué? _____

10. ¿Cada cuánto cree usted que sea necesario revisar el Proceso de Selección de Personal?

11. Proponga etapas que nos permitan complementar el Proceso de Selección de Personal para lograr la eficiencia del personal seleccionador.

12. Especifique que tipos de fallas ó desventajas ha encontrado usted en la elección del personal seleccionador no apto para el puesto.

FIGURA 4.3 Instrumento de Medición (Continuación).

13. ¿ Considera usted que el personal seleccionador es el adecuado para llevar a cabo el Proceso de Selección de Personal?

En un :

- a) 80 %
- b) 100 %
- c) otros _____.

14. ¿Cree usted que el Proceso de Selección de Personal es determinante de la eficiencia en las áreas complementarias de la empresa?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

15. Si se revisa el Proceso de Selección de Personal estableciéndose las características del personal seleccionador, ¿ cree usted que provoque deficiencia en el desarrollo del puesto de las áreas complementarias?

SI _____ No _____

¿Porqué? _____

16. La posibilidad de que el personal seleccionador se desarrolle en forma eficiente depende de:

- a) Capacitación.
- b) Capacidad de adaptación.
- c) Proceso de Selección.
- d) Sólo a y c.
- e)Otros _____

FIGURA 4.3. Instrumento de Medición (Continuación).

17. ¿Usted considera que al incrementar la revisión del Proceso de Selección , existe la posibilidad para determinar las características de las personas que ocupan la vacante de seleccionador en el área de Recursos Humanos?

Si _____ No _____

18. Por otro lado, usted considera que la revisión del Proceso de Selección en realidad está disociado de las características sobre las personas que posiblemente ocupen la vacante de seleccionador en el área de Recursos Humanos?

Si _____ No _____

FIGURA 4.3. Instrumento de Medición (Continuación).

4.4. CUANTIFICACION DE RESULTADOS.

CEDULA DE CUANTIFICACION

EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL COMO DETERMINANTE DE LA ELECCION EFICIENTE DE LAS PERSONAS SELECCIONADORAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO.

DISEÑO PREEXPERIMENTAL ESTUDIO DE CASO CON UNA SOLA MEDICION.

| CATEGORIA | NUMERO DE CUESTIONARIOS APLICADOS | | | | | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|-----------|-----------------------------------|---|---|---|---|---------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

| | | | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|------|
| 1 | | | | | | | |
| SI | X | X | X | X | X | 5 | 100% |
| NO | | | | | | 0 | 0% |
| 2 | | | | | | | |
| CONOCIMIENTOS | X | | | | | 1 | 20% |
| EXPERIENCIA | X | X | X | | | 3 | 60% |
| PROFESIONALISMO | X | | X | X | | 3 | 60% |
| SENSIBILIDAD | | X | X | | | 2 | 40% |
| ORGANIZACION | | X | | | | 1 | 20% |
| SERVICIO | | X | | | | 1 | 20% |
| CAPACITACION. | | | | X | X | 2 | 40% |
| ACTUALIZACION. | | | | | X | 1 | 20% |
| 3 | | | | | | | |
| SI | | | | | | 0 | 0% |
| NO | X | X | X | X | X | 5 | 100% |

FIGURA 4.4 Cédula de Cuantificación.

| CATEGORIA | NUMERO DE CUESTIONARIOS APLICADOS | | | | | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|-----------|-----------------------------------|---|---|---|---|------------------------|-----------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

| 4 | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|
| SI | X | X | X | X | X | 5 | 100% |
| NO | | | | | | 0 | 0% |
| PORQUE | | | | | | | |
| PROFESIONALISMO | X | | | | | 1 | 20% |
| CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS. | | | | X | | 1 | 20% |
| NO HAY ROTACION. | | | | | X | 1 | 20% |
| ABSTENCIONES. | | | | | | | 20% |
| 5 | | | | | | | |
| A) | X | X | X | | | 3 | 60% |
| B) | X | X | X | | | 3 | 60% |
| C) | X | X | | X | X | 4 | 80% |
| D) | | | | | | 0 | 0% |
| 6 | | | | | | | |
| SI | X | | X | X | | 3 | 60% |
| NO | | X | | | X | 2 | 40% |
| 7 | | | | | | | |
| SI | X | X | X | X | X | 5 | 100% |
| NO | | | | | | 0 | 0% |
| 8 | | | | | | | |
| APLICACION DEL PROCESO. | X | | | | X | 2 | 40% |
| REVISION. | X | | | | | 1 | 20% |
| CARACTERISTICAS ADECUADAS. | | | | X | | 1 | 20% |

FIGURA 4.4. Cédula de Cuantificación (Continuación).

| CATEGORIA | NUMERO DE CUESTIONARIOS APLICADOS | | | | | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|-----------|-----------------------------------|---|---|---|---|------------------------|-----------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

| 9 | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|
| SI | X | X | X | X | X | 5 | 100% |
| NO | | | | | | 0 | 0% |
| PORQUE | | | | | | | |
| SELECCION ADECUADA. | X | | | | | 1 | 20% |
| CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS. | | | | X | | 1 | 20% |
| PERSONAL CAPACITADO. | | | | | X | 1 | 20% |
| ABSTENCIONES. | | | | | | | 40% |
| 10 | | | | | | | |
| 6 MESES | | X | X | X | X | 4 | 80% |
| ROTACION. | X | | | | | 1 | 20% |
| 11 | | | | | | | |
| ENTREVISTA | X | | | X | X | 3 | 60% |
| INDUCCION | | | X | | | 1 | 20% |
| PANELES. | | | | X | | 1 | 20% |
| PRUEBAS | | | | | | | |
| PSICOLOGICAS. | | | | X | | 1 | 20% |
| 12 | | | | | | | |
| CARRERAS | | | | | | | |
| NO | | | | | | | |
| AFINES. | X | X | X | | | 3 | 60% |
| INEXPERIENCIA | | X | | | | 1 | 20% |
| DESORGANIZACION. | | X | | | | 1 | 20% |
| PERFIL ALTO. | X | | | | | 1 | 20% |
| PERFIL BAJO. | | | | X | X | 2 | 40% |
| 13 | | | | | | | |
| A) | X | | | X | X | 3 | 60% |
| B) | | X | X | | | 2 | 40% |
| C) | | | | | | | |

FIGURA 4.4 Cédula de Cuantificación (Continuación).

| CATEGORIA | NUMERO DE CUESTIONARIOS APLICADOS | | | | | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|-----------|-----------------------------------|---|---|---|---|------------------------|-----------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|
| 14 | | | | | | | |
| SI | X | X | X | X | X | 5 | 100% |
| NO | | | | | | 0 | 0% |
| PORQUE | | | | | | | |
| SON ESPECIALISTAS. | X | | | | | 1 | 20% |
| CANDIDATOS APTOS. | | X | | X | X | 3 | 60% |
| INICIATIVA. | | | X | | | 1 | 20% |
| 16 | | | | | | | |
| SI | | X | X | | | 2 | 40% |
| NO | X | | | X | X | 3 | 60% |
| PORQUE | | | | | | | |
| NO HAY PROBLEMAS. | X | | | | | 1 | 20% |
| CANDIDATOS APTOS. | | X | | X | | 2 | 40% |
| BENEFICIO PARA LAS DEMAS AREAS | | | | | X | 1 | 20% |
| ABSTENCIONES. | | | | | | | 20% |
| 18 | | | | | | | |
| A) | | | X | | | 1 | 20% |
| B) | | | X | | | 1 | 20% |
| C) | X | | | | | 1 | 20% |
| D) | | | | X | X | 2 | 40% |
| E) | | X | | | | 1 | 20% |
| ACTUALIZACION. | | X | | | | 1 | 20% |
| 17 | | | | | | | |
| SI | X | X | X | X | X | 5 | 100% |
| NO | | | | | | 0 | 0% |
| 18 | | | | | | | |
| SI | | | | | | 0 | 0% |
| NO | X | X | X | X | X | 5 | 100% |

FIGURA 4.4. Cédula de Cuantificación (Continuación).

CUADRO DE INTERPRETACION.

| CATEGORIA | HIPOTESIS CENTRAL | HIPOTESIS NULA | FRECUENCIA RELATIVA | ABSTENCIONES |
|-----------|-------------------|----------------|---------------------|--------------|
| 1) | 200% | | | |
| A) | 60% | | | |
| B) | | 60% | | |
| C) | 80% | | | |
| D) | 0% | | | |
| 2) | 100% | | | |
| SI | | 60% | | |
| NO | 40% | | | |
| 3) | 100% | | | |
| SI | 100% | | | |
| NO | | 0% | | |
| 4) | 100% | | | |
| SI | 40% | | | |
| NO | | 40% | | |
| | 10% | 10% | | |
| 5) | 330% | 170% | 500% | 0% |

SE OBSERVA QUE SE ESTA CUMPLIENDO EN UN 330% LA HIPOTESIS CENTRAL, ESTO ES AL INCREMENTAR LA REVISION DEL PROCESO DE SELECCION SE DETECTA QUE EXISTE MAYOR DETERMINACION EN LAS CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO DE SELECCIONADOR, LO CUAL SE COMPRUEBA EN UN 330% POR OTRO LADO SE INDICA QUE UN 170% SE ENCUENTRA EN DESACUERDO SOBRE DICHA PROPUESTA.

FIGURA 4.5 Cuadro de Interpretación.

GRAFICA DEL CUADRO DE INTERPRETACION.

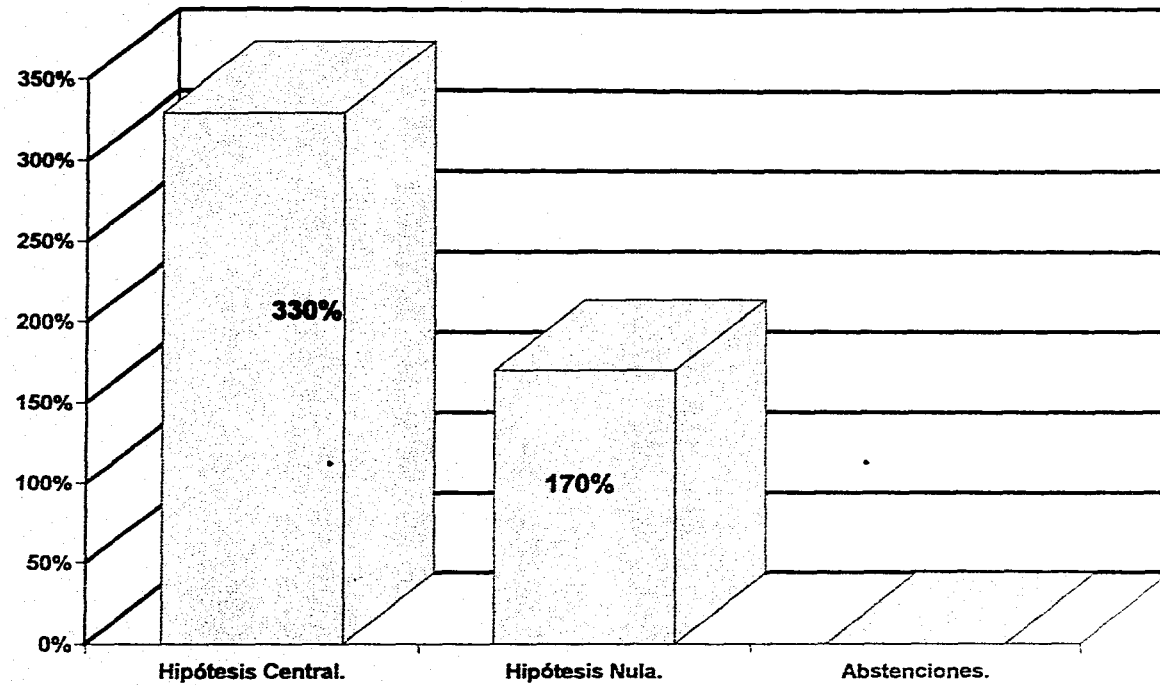


FIGURA 4.6 Gráfica del Cuadro de Interpretación (H.N. - H.C.)

CUADRO DE ELEMENTOS

| CATEGORIA | FRECUENCIA RELATIVA | ABSTENCIONES |
|--------------------|---------------------|--------------|
| HIPOTESIS CENTRAL. | 330% | 0% |
| HIPOTESIS NULA. | 170% | 0% |
| TOTAL | 500% | 0% |

EN BASE AL TOTAL DE FRECUENCIA RELATIVA DE 500%
CORRESPONDE A LA HIPOTESIS CENTRAL UN 330% Y UN 170%
A LA HIPOTESIS NULA.

FIGURA 4.7 Cuadro de Elementos (H.C. - H.N.)

GRAFICA DEL CUADRO DE ELEMENTOS.

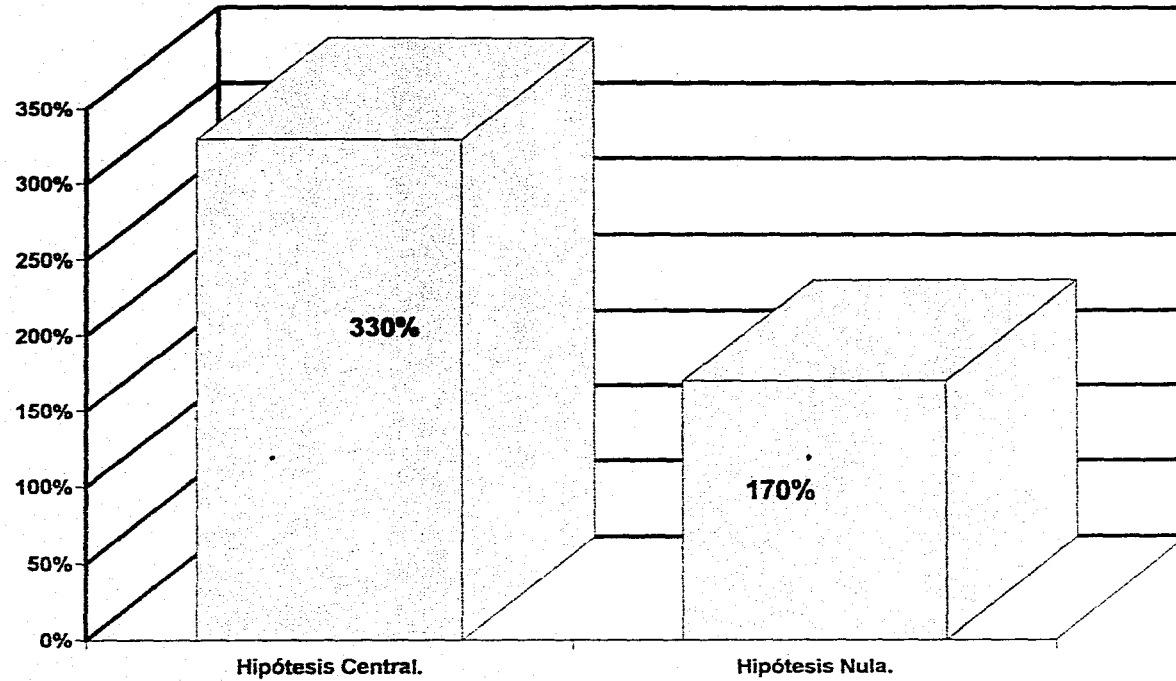


FIGURA 4.8 Gráfica del Cuadro de Elementos (H.C. - H.N.)

CUADRO DIAGNOSTICO

| | | | | |
|-----------------------|------|------|------|----|
| H1: HAY DETERMINACION | | | | |
| | | | 120% | 0% |
| A) | 20% | | | |
| B) | | 20% | | |
| C) | 20% | | | |
| D) | 40% | | | |
| E) | | 20% | | |
| | | | 100% | 0% |
| SI | 100% | | | |
| NO | | 0% | | |
| | | | 100% | 0% |
| SI | 0% | | | |
| NO | | 100% | | |
| | 180% | 140% | 320% | 0% |

EN BASE AL TOTAL DE FRECUENCIA RELATIVA DE UN 320%, UN 180% SE REFIERA A LA HIPOTESIS CENTRAL, LA CUAL SEÑALA QUE AL INCREMENTAR LA REVISION DEL PROCESO DE SELECCION EXISTE MAYOR DETERMINACION DE LAS CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO DE SELECCIONADOR, MIENTRAS QUE EN UN 140% SE REFIERE A LA HIPOTESIS NULA, LA CUAL SEÑALA QUE AL INCREMENTAR LA REVISION DEL PROCESO NO EXISTIRA LA DETERMINACION EN LAS CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN DICHO PUESTO.

FIGURA 4.9 Cuadro Diagnóstico.

GRAFICA DEL CUADRO DIAGNOSTICO.

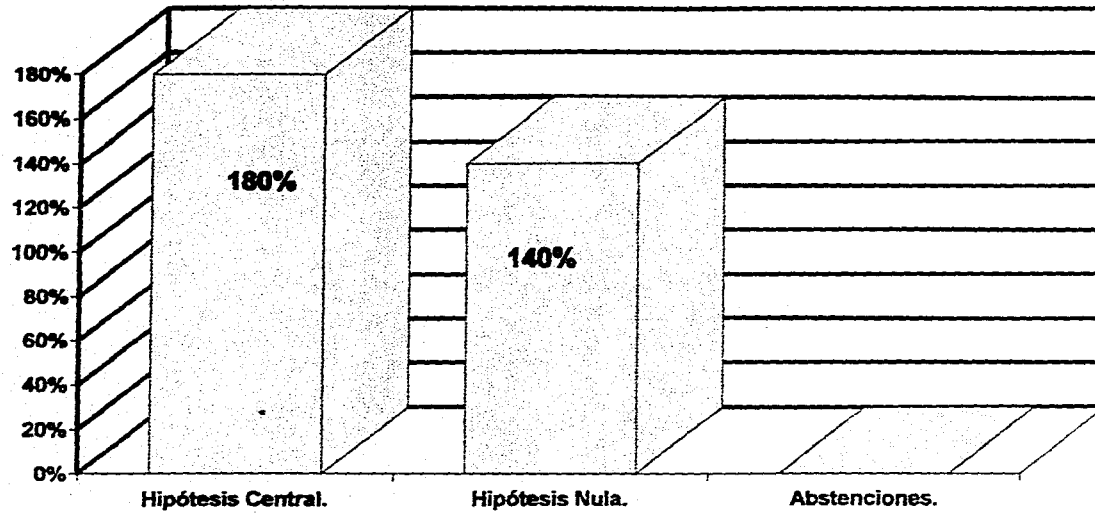


FIGURA 4.10 Gráfica del Cuadro Diagnóstico (H.C - H.N)

4.5. CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO

Los resultados que se obtuvieron en el caso práctico se analizaron en base al diseño preexperimental estudio de caso con una sola medición, en base a éste se presentan los siguientes resultados.

En base al cuadro de elementos en donde se analiza la Hipótesis Central y la Hipótesis Nula se obtuvieron los siguientes resultados: un total de frecuencia relativa de 500%, corresponde a la Hipótesis Central un 330% y un 170% a la Hipótesis Nula.

En relación al cuadro diagnóstico en donde se analizan las preguntas diagnóstico, tanto de la Hipótesis Central, como de la Hipótesis Nula se obtuvieron los siguientes resultados: un total de frecuencia relativa de 320%, en donde un 180% se refiere a la Hipótesis Central; la cual señala que al incrementar la revisión del Proceso de Selección existe mayor determinación en las características de las personas que ocupan el puesto de seleccionador, mientras que en un 140% se refiere a la Hipótesis Nula, la cual señala que al incrementar la revisión del Proceso no existirá la determinación en las características de las personas que ocupan dicho puesto.

Por otro lado se observa que en relación a los factores que se toman en cuenta en la empresa objeto de estudio, como importantes para lograr la eficiencia del personal seleccionador son:

En un 60% la experiencia.

En otro 60% el profesionalismo.

En un 40% la sensibilidad.

En un 40% la capacitación.

Así mismo, se detectó que se considera que una aplicación correcta del Proceso de Selección de Personal es:

En un 20% el profesionalismo.

En un 20% cumplimiento de requerimientos.

En un 20% ausencia de rotación.

Un 20% se abstuvo.

Además, las características primordiales que debe de tener el personal seleccionador se clasifican como:

En un 60% visión panorámica.

En un 60% conocimientos técnicos.

En un 80% la habilidad de detectar las necesidades de las áreas complementarias.

En otro sentido, se marcó que la elección eficiente del personal seleccionador se puede mejorar cuando:

Un 40% manifestó la aplicación del Proceso llevado actualmente.

En un 20% únicamente llevar una revisión del mismo.

En un 20% sobre las características adecuadas.

Un 20% se abstuvo.

Además, sobre la capacidad del personal seleccionador se dijo:

Un 20% realiza la selección adecuada.

Un 20% se manifiesta en favor del cumplimiento de objetivos.

Un 20% sobre el personal capacitado.

Un 40% se abstuvo de contestar.

También se observa que las principales fallas o desventajas que se encontraron en la elección del personal seleccionador no apto para el puesto fueron:

En un 60% carreras no afines.

En un 20% falta de experiencia.

En un 20% desorganización.

En un 20% perfil alto.

En un 40% perfil bajo.

Por último, se detectó:

Que un 100% considera que el Proceso de Selección de personal, es determinante de la eficiencia en las áreas complementarias de la empresa porque en un:

20% del personal son especialistas.

60% son candidatos aptos para el puesto.

20% cuentan con iniciativa

Por tanto, en relación con nuestras preguntas diagnóstico, un 56.25% apoya la Hipótesis Central, mientras que en un 43.75% apoya a la Hipótesis Nula.

Consideramos que el actual personal seleccionador no cuenta con la capacidad necesaria para llevar a cabo la selección de personal, ya que:

En relación con el personal seleccionador no apto para el puesto, observamos en primera instancia que éstos no cuentan con una profesión afin a dicho puesto y que además son más profesionales que profesionistas.

La actual aplicación del Proceso de Selección de Personal en la empresa objeto de estudio, no depende del profesionalismo del personal seleccionador, pues uno de los factores que consideramos de importancia para la eficiencia del personal seleccionador es el contar con una profesión y no sólo ser profesionistas. Sin embargo, el cumplimiento de los

requerimientos de los puestos vacantes son de importancia para la aplicación del mismo, además de que dicho Proceso deberá estar estructurado adecuadamente.

El Proceso de Selección de Personal se encuentra entrelazado con el Reclutamiento , pero para llevar a cabo la Selección es necesario en primer lugar realizar el Reclutamiento , es decir; allegarse de personal el cual cumpla con los requerimientos del puesto y posteriormente llevar a cabo la Selección del mismo.

Detectamos que existe una contradicción en cuanto a la consideración que se hace del Proceso de Selección de Personal , como determinante de la eficiencia de las áreas complementarias de la empresa, ya que la empresa objeto de estudio hace mención que el personal seleccionador que se encuentra actualmente, son candidatos aptos para el puesto, sin embargo una de las fallas que se detectó en la elección del personal seleccionador es que el perfil es bajo (candidatos no aptos) y por consecuencia no se aplica adecuadamente el Proceso de Selección.

4.6. PROPUESTA

Una vez que hemos concluido el caso práctico y considerado los resultados obtenidos en éste, es necesario que retomemos algunas características del mismo como son:

- 1) La contradicción existente en la aplicación del Proceso de Selección de Personal.
- 2) El enfoque que se tiene sobre el Proceso de Selección de Personal.
- 3) La opinión que se presenta sobre los criterios de aplicación y valuación del Proceso de Selección de Personal.

Las contradicciones planteadas nos llevan a recordar y proponer los elementos necesarios que consideramos hemos desarrollado en la parte teórica de esta investigación para aclarar y/o fundamentar el funcionamiento del Proceso de Selección de Personal según los puntos expuestos.

Tomando en consideración lo anterior, se establece la siguiente propuesta:

Es necesario establecer períodos de evaluación constante que le permita al Área de Recursos Humanos tener un punto de vista objetivo sobre el funcionamiento de sus seleccionadores ya que retomando los factores de invalidez interna y externa se determino que:

El perfil establecido en la empresa objeto de estudio, enfoca principalmente los siguientes aspectos:

- Profesión específica (exclusivamente psicólogos), consideramos que además de esta profesión existen carreras afines que están relacionadas directamente con el Area de Recursos Humanos como son: Relaciones Industriales y Administración, llevando con ésto a un cambio en el enfoque que se tiene de personal seleccionador de dicha área.

Proponemos estas profesiones ya que tienen una mayor visión de los elementos que integran a una empresa, además de conocer con mayor detenimiento el funcionamiento de las mismas y por consiguiente detectan con mayor facilidad las necesidades de cada una de las áreas que la integran.

- La imagen que manejan cada una de las empresas es de importancia, pero ésta nunca deberá estar ligada con la experiencia. Sin embargo la imagen de la empresa será manejada de acuerdo al tipo de servicio que preste la misma.

- La experiencia necesaria que deberá tener el personal seleccionador será de dos años, ya que en este lapso consideramos que contarán con los conocimientos necesarios acorde a las actividades que desarrollan.

- Algunas empresas consideran al sexo femenino como personal idóneo para el puesto de seleccionador, sin embargo al contar con carreras afines para dicho puesto determinamos que el sexo puede ser indistinto.

- En relación a la edad del personal seleccionador, éste puede presentarse en un margen de 24 a 34 años.

Al llevar a cabo la aplicación de nuestro instrumento de medición a la muestra seleccionada, detectamos que éstos presentan contradicciones en sus respuestas, éstas se dieron debido al enfoque psicológico que posee el actual personal seleccionador.

Además, se presenta una regresión de la muestra seleccionada, principalmente a los cambios que se realizan en el funcionamiento del Proceso de Selección de Personal, dicha regresión se debe a las contradicciones por parte de los seleccionadores obtenidas en el instrumento de medición y para lo cual se propone desde un enfoque administrativo el siguiente Proceso de Selección de Personal, ya que el mismo nos vá a permitir eficientar el desarrollo del personal seleccionador y por consiguiente el de las áreas complementarias.

Cabe hacer mención que dicho Proceso está integrado por etapas y éstas a su vez se encuentran compuestas por procedimientos, los cuales se interrelacionan entre sí llevándonos al cumplimiento del Proceso de Selección de Personal.

Consideramos que las etapas primordiales que integran al Proceso de Selección de personal son:

- Solicitud : ésta nos vá a presentar una visión de los datos generales del candidato.

- Entrevista Preliminar: nos permite corroborar los datos de la solicitud, así mismo consideramos a ésta como un filtro para la optimización de costos y tiempo, de tal forma que se detecte a los candidatos no aptos para el puesto.

- Evaluación técnica: esta nos vá a proporcionar el nivel de conocimientos que posee el candidato. Proponemos la implementación de Paneles para la comprobación de dichos resultados, aplicándose desde los niveles operativos de la empresa. Estos Paneles se llevarán a cabo de acuerdo al tipo de servicio que preste la misma.

- Evaluación Psicológica: esta nos muestra la habilidad que posee el candidato, además de la personalidad que posee el mismo.

- Entrevista de Profundidad: es de importancia ya que permite darnos cuenta de las actitudes del posible candidato ante el entrevistador, de tal manera que se lleve a cabo la detección de aspectos como: seguridad, desenvolvimiento e intereses del candidato entre otros.

- Estudio socioeconómico: se refiere a la verificación de aspectos personales, académicos y empleos anteriores.

- Exámen Médico: sirve para detectar si el estado de salud del candidato es adecuado para el puesto vacante.

Los siguientes puntos no forman parte del Proceso de Selección de personal, pero son relevantes para llevar a cabo la Selección, los cuales son:

- Inducción: es de importancia que al candidato se le dé una visión general de la empresa y del puesto que vá a desempeñar, logrando con esto ubicar al candidato dentro del ambiente laboral.

- Capacitación: tomando en consideración el puesto de seleccionador, la capacitación no se debe dar con la experiencia, sino en base a cursos que muestren conocimientos específicos de determinadas actividades, de tal forma que el personal seleccionador se desempeñe eficientemente.

Además los resultados obtenidos en la cuantificación nos llevan a determinar que:

De la muestra de cinco seleccionadores, el 66% apoya la Hipótesis Central y un 34% apoya la Hipótesis Nula. Consideramos que éste último porcentaje

se debe en primera instancia a las contradicciones por parte de la muestra seleccionada, ya que establecen que al incrementar la revisión del Proceso de Selección no existirá mayor determinación en las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Área de Recursos Humanos, y con esto se decrementa la posibilidad de llevar a cabo el desarrollo del puesto de seleccionador al igual que el de las Áreas complementarias.

Consideramos que para lograr la elección eficiente del personal seleccionador, es de importancia reafirmar que éstos deberán contar con: experiencia, capacitación, contar con una profesión y no ser sólo profesionales, además de contar con la habilidad para detectar y conocer las necesidades de las áreas complementarias.

Por tanto, la aplicación del Proceso de Selección de Personal no depende del profesionalismo del seleccionador, sino de los factores anteriormente mencionados, además de que dicho proceso deberá estar estructurado adecuadamente, según la secuencia general que mencionamos en esta propuesta.

CONCLUSIONES GENERALES

Al llevar a cabo la presente investigación determinamos la importancia que tiene la aplicación adecuada de un Proceso de Selección de Personal en las empresas medianas de servicio.

Para poder determinar lo anterior fué necesario definir conceptos como Administración, Administración de Recursos Humanos, Empresa y los recursos que la integran.

Dichos conceptos están relacionados entre sí, para llevarnos a la aplicación del Proceso de Selección de Personal, por tanto consideramos a la Administración como: la adopción de un método que busca conseguir resultados objetivos, estructurándose con la filosofía y los valores de los directivos, estando condicionado a los factores ambientales internos y externos que rodean a la empresa.

La Administración de Recursos Humanos la definimos como: la actividad de planear, organizar, dirigir y controlar la consecución, desarrollo, remuneración e integración del mantenimiento de las personas, con el fin de contribuir a los objetivos individuales y sociales de la empresa.

La Empresa es: aquel grupo social constituido por recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que se interrelacionan entre sí para la producción de bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad, por tanto los recursos técnicos son los sistemas y procedimientos organizacionales, instructivos, manuales, diagramas, etc. que emplea una

empresa en su estructura técnica operativa; los recursos materiales son todos los bienes tangibles que componen a la empresa, tales como dinero, instalaciones, maquinaria, mobiliario, materias primas, almacén; los recursos financieros son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones; por último los recursos humanos son el elemento básico de la organización, de su habilidad, conocimientos y experiencia, dependerá el logro de los objetivos del área a la cual está integrada así como los objetivos generales de la organización.

Una vez definidos estos conceptos nos llevan a definir como Proceso de Selección de Personal lo siguiente: se refiere a la adecuada selección de candidatos examinando conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de la persona, las cuales deberán satisfacer al puesto vacante de acuerdo a un costo adecuado para el Área de Recursos Humanos, evitando pérdidas en cuanto a tiempo y esfuerzo.

Se mencionaron las diferentes formas de organización del Área de Recursos Humanos, las cuáles pueden ser: centralizada, descentralizada, funcional simple con la función de Recursos Humanos en nivel decisorio, funcional simple con la función de Recursos Humanos en nivel ejecutivo, estructura funcional simple con la función de Recursos Humanos en posición de asesoría; además se hizo mención de la importancia del Área de Recursos Humanos, sus políticas establecidas, los procedimientos que llevan a cabo, así como las principales dificultades a las que se enfrenta.

También se estudió el objetivo del Proceso de Selección de Personal el cual será el de establecer una relación directa con los objetivos del puesto y la capacidad de la persona, es decir con la planeación y el reclutamiento, pues del funcionamiento de éstas se llevará un adecuado Proceso de Selección de Personal, ya que al identificarse las características necesarias de puesto vacante se proveerá de aquellos candidatos que cumplan con el mayor número de ellas; y de entre los mismos se escogerá al candidato idóneo para cubrir la vacante; así mismo se mencionaron las políticas de la selección de personal, la importancia que tienen éstas, las técnicas de selección y las etapas que integran a la misma. Cabe mencionar que éstas últimas establecen dentro de las empresas un Proceso de Selección de Personal que responden a las necesidades de la misma, destacando las siguientes: hoja de solicitud, la entrevista, pruebas psicológicas y/o prácticas, investigación socioeconómicas y examen médico.

Observamos que la situación actual de la selección de personal juega un papel de importancia en las empresas, ya que las personas seleccionadoras deberán seleccionar al personal idóneo para cubrir la vacante que se solicite, cabe mencionar que el personal seleccionador deberá estar lo suficientemente capacitado para llevar a cabo la detección de las necesidades del área que solicita al candidato, pues de la adecuada selección de personal, será el éxito de la empresa.

Se mencionó que dentro de las etapas del Proceso de Selección de Personal se deberá guardar una actitud objetiva, y respetuosa a los posibles

candidatos, ya que en la medida en que el candidato se sienta satisfecho con el trabajo que realiza, los resultados obtenidos serán productivos tanto para dicha área como para la empresa.

También fué necesario el definir los objetivos de la empresa, los cuáles son principalmente aquellos fines o propósitos que pretenda alcanzar para su desarrollo, entre los cuáles se encuentran los de: servicio, social y económico.

A partir de estos objetivos la empresa establece sus políticas, las cuáles representan las ideas fundamentales acerca de la totalidad de las operaciones a realizar por cada empresa. Estas pueden ser generales y fundamentales; exteriores e interiores.

Se establecen los componentes de la empresa los cuáles son de naturaleza humana y económica. También se hizo mención de la áreas funcionales de la empresa, constituidas por: Producción, Ventas o Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos.

De ésto se desprende la clasificación de la empresa comprendida por el giro o actividad, propósito y magnitud.

En relación con el giro se estudió a las empresas de servicio, en relación con su propósito pueden ser públicas o privadas y en relación con su magnitud se estudió principalmente a las empresas medianas.

Por último se estableció una interrelación entre los Recursos Humanos y la empresa, detectando que al ser el Recurso Humano el elemento básico de la organización, de su habilidad, conocimientos y experiencia dependerá el logro de los objetivos del área a la cual está integrado así como de los objetivos generales de la organización. Así podemos mencionar que al ser el Recurso Humano esencial para la empresa, existe una relación directa entre ésta y los elementos que la integran. En relación con los recursos materiales, sino existiera el recurso humano, éstos no existirían ya que fueron creados por el hombre y para el desarrollo de las empresas. En relación con los recursos técnicos, al ser éstos las políticas y procedimientos que se van a establecer en la empresa, son creados por el hombre de acuerdo a las necesidades de cada organización, por último en relación con los recursos financieros, el hombre sin éstos, no tendría la capacidad económica de emprender la apertura de una empresa.

La relación con los resultados obtenidos nos lleva a establecer la comprobación de la Hipótesis Central y/o la disprobación de la Hipótesis Nula.

La Hipótesis Central menciona:

Si se aplica el Proceso de Selección de Personal y se determinan las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, por tanto la aceptación de candidatos

provoca deficiencia en el desarrollo del puesto de las Areas complementarias, luego entonces al incrementar la revisión del Proceso de Selección y mayor determinación en las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, se incrementará la posibilidad de llevar a cabo el desarrollo del puesto al igual que de las Areas complementarias.

La Hipótesis Nula menciona:

Si se aplica el Proceso de Selección de Personal y no se determinan las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, por tanto la aceptación de candidatos no provoca deficiencia en el desarrollo del puesto de las Areas complementarias, luego entonces al incrementar la revisión del Proceso de Selección no existirá mayor determinación en las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, y no se incrementará la posibilidad de llevar a cabo el desarrollo del puesto al igual que de las Areas complementarias.

En tal medida, los resultados obtenidos en el caso práctico establecieron el cuadro de interpretación la aprobación de la Hipótesis Central en un 330% , en relación con el cuadro de elementos también se comprobó a la Hipótesis Central en un 330% y por último en el cuadro diagnóstico se comprueba a la Hipótesis Centra en un 180%.

En relación con los objetivos planteados para la investigación, se observó que en el Objetivo General, se analizó el Proceso de Selección de Personal, para determinar si el empleado actualmente es el adecuado para lograr la eficiencia en el Área de Recursos Humanos. El Objetivo Particular, se cumple ya que se establecieron alternativas de solución para lograr la eficiencia a través de un adecuado Proceso de Selección para el Área de Recursos Humanos. Por otro lado en relación al Objetivo Específico se propuso un formato de solución para incrementar la eficiencia tomando como base el Proceso de Selección para el Área de Recursos Humanos.

Fué necesario utilizar métodos generales y particulares para el desarrollo de la investigación; en relación con los métodos generales se tomaron en consideración el inductivo, analítico, sintético y analógico; en base a los métodos particulares se utilizaron las técnicas de selección y la implementación del diseño preexperimental estudio de caso con una sola medición.

La aportación que deja nuestra investigación a la Administración es: el enriquecimiento a la Administración del Área de Recursos Humanos, en cuanto al Proceso de Selección de Personal, logrando la eficiencia del personal seleccionador de dicha Área, en tal medida que nos permita establecer un método de Selección de Personal que logre efficientar las necesidades de la empresa, a través de la aplicación de un diseño de investigación, reflejado en la parte práctica de ésta investigación.

En el desarrollo de ésta investigación nos encontramos con limitantes en cuanto a la información que nos proporcionaría la empresa objeto de estudio en relación al Proceso de Selección de Personal, además de la falta de disponibilidad de la muestra empresarial elegida para el desarrollo de la investigación, el tiempo requerido para llevar a cabo la investigación es limitado y no se cuenta con el equipo de cómputo adecuado para su realización.

Tomando en consideración lo anterior, se establecen las siguientes recomendaciones.

RECOMENDACIONES.

En cuanto a la empresa objeto de estudio es necesario el llevar a cabo una revisión del Proceso de Selección de Personal periódicamente con la finalidad de detectar oportunamente las posibles fallas o anomalías en cada una de las etapas de éste.

Además se recomienda una actualización y capacitación constante al personal seleccionador, con la finalidad de retroalimentar en relación con los cambios que se manifiesten en las áreas complementarias de la empresa y del Proceso de Selección de Personal.

Es importante señalar que todo Proceso está constituido por una serie de etapas, y éstas a su vez por una serie de procedimientos, los cuáles nos llevan al logro de los objetivos, por tanto es recomendable en primer término llevar a cabo el Reclutamiento y posteriormente la Selección.

Se recomienda al administrador que al realizar una investigación relacionada con el Proceso de Selección de Personal , en primera instancia detecte los problemas a los que se enfrenta el objeto de estudio, con la finalidad de poder establecer mejoras, por medio de nuevos procedimientos que permitan detectar oportunamente dichas anomalías.

APENDICES.

APENDICE A
CITAS BIBLIOGRAFICAS.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

CAPITULO I.

- (1) Enciclopedia ilustrada de la Fuente.
Edit: Ramon Sopena , S.A.
España, 1972.
P.P. 909
- (2) REYES Ponce Agustín.
Administración de Empresas Teoría y Práctica.
Edit: Limusa.
México, 1986.
P.P. 211
- (3) ARIAS Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Edit: Trillas.
México 1979.
P.P. 27
- (4) Idem.
P.P. 27
- (5) Idem.
P.P. 27
- (6) CHIAVENATO Idalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Edit: Mc Graw Hill.
México, 1988.
P.P. 29

- (7) BYARS L.W.M.
Administración de Recursos Humanos.
Edit: Interamericana.
México, 1984.
P.P. 12
- (8) CHIAVENATO Idalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Edit: Mc Graw Hill.
México, 1990.
P.P. 124
- (9) Idem.
P.P. 125
- (10) Idem.
P.P. 126
- (11) Idem.
P.P. 126
- (12) Idem.
P.P. 127
- (13) Idem.
P.P. 132
- (14) CARRASCO Belinchon J.
Organización de Empresas y Administración de Personal.
Edit: Index.
Barcelona, 1981.
P.P. 26

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

CAPITULO II.

(19) CHIAVENATO Idalberto.

Administración de Recursos Humanos.

Edit: Mc Graw Hill.

México 1988.

P.P. 201

(20) WENDELL L.French.

Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos.

Edit: Limusa.

México 1991.

P.P. 255

(21) ARIAS Galicia Fernando.

Administración de Recursos Humanos.

Edit: Trillas.

México 1979.

P.P. 257

(22) MERCADO H.Salvador.

Administración aplicada Teoría y Práctica.

Edit: Limusa.

México 1990.

P.P. 380

(23) YODER Dale.

Manejo de Personal y Relaciones Industriales.

Edit: Trillas.

México 1970.

P.P. 443.

(24) DUVAL Claudia.

La eficacia personal en la empresa.

Edit: Hispanoeuropea.

Barcelona, España 1973.

P.P. 4

(25) Idem.

P.P. 4

(26) DICCIONARIO Enciclopédico Básico.

Edit: Plaza y Janes.

Barcelona 1971.

(27) DUVAL Claudia.

La eficacia personal en la empresa.

Edit: Hispanoeuropea.

Barcelona , España 1973.

P.P. 5

(28) DICCIONARIO Enciclopédico Básico.

Edit: Plaza y Janes.

Barcelona 1971.

(29) WERTHER William B. Jr.

Administración de Personal.

Edit: Mc Graw Hill.

Tercera edición.

México 1989.

P.P. 114

(30) Idem.

P.P. 110

(31) WENDELL L.French.

Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos.

Edit: Limusa.

México 1991.

P.P. 280

(32) WERTHER William B. Jr.

Administración de personal.

Edit: Mc Graw Hill.

Tercera edición.

México 1989.

P.P. 114

(33) Idem.

P.P. 112

(34) CHIAVENATO Idalberto.

Administración de Recursos Humanos.

Edit: Mc Graw Hill.

México 1988.

P.P. 112

(35) Idem.

P.P. 234

(36) Idem.

P.P.238

(37) GRADOS Espinosa Jaime A.

Inducción, Reclutamiento y Selección.

Edit: Manual Moderno.

México, 1990

P.P. 202 a 203

(38) ARIAS Galicia Fernando.

Administración de Recursos Humanos.

Edit: Trillas.

México 1979.

P.P. 265

(39) WENDELL L.French.

Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos.

Edit: Limusa.

México 1991.

P.P. 261

(40) WERTHER William B. Jr.

Administración de Personal.

Tercera edición.

Edit: Mc Graw Hill.

México 1989.

P.P. 114

(41) RODRIGUEZ Estrada Mauro.

La entrevista productiva y creativa.

Edit: Mc Graw Hill.

México 1991.

P.P. 5

(42) Idem.

P.P. 7

(43) ARIAS Galicia Fernando.

Administración de Recursos Humanos.

Edit: Trillas.

México, 1979.

P.P. 266

(44) WENDELL L.French.

Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos.

Edit: Limusa.

México 1983.

P.P. 268

- (45) ARIAS Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Edit: Trillas.
México 1979.
P.P.270.
- (46) CHIAVENATO Idalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Edit: Mc Graw Hill.
México 1979.
P.P. 229
- (47) Idem.
P.P. 229
- (48) Idem.
P.P. 229
- (49) CHIAVENATO Idalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Edit: Mc Graw Hill.
México 1988.
P.P. 229
- (50) Idem.
P.P. 229.
- (51) DICCIONARIO Enciclopédico Básico.
Edit: Plaza y Janes
Barcelona 1971.
- (52) Idem.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

CAPITULO III.

(53) CARRASCO Belinchan.

Organización de Empresas y Administración de Personal.

Edit: Index.

Barcelona, 1981.

P.P. 19

(54) MERCADO H.Salvador.

Administración aplicada Teoría y Práctica 1era parte.

Edit: Limusa.

México, 1990.

P.P. 33

(55) Enciclopedia La Empresa.

Edit: Plaza y Janes, S.A.

Volúmen II.

Barcelona, 1990.

P.P. 2

(56) LIDON Jesús.

Concepto Básico de Empresa.

Edit: Universidad Politécnica de Valencia.

España, 1986.

P.P.116

(57) MENDEZ Morales José Silvestre.

Economía y la Empresa.

Edit: Mc Graw Hill.

México, 1989.

P.P. 6

(58) DE LUCAS Ortueta Ramón.

Organización Científica de la Empresa.

Edit: Limusa.

México, 1976.

P.P. 79.

(59) MENDEZ Morales José Silvestre.

Economía y la Empresa.

Edit: Mc Graw Hill.

México, 1989.

P.P. 6

(60) MUNCH Galindo.

Fundamentos de Administración.

Edit: Trillas.

México, 1992.

P.P. 42

(61) MAYER Jane.

Objetivos y Estrategias de la Empresa.

Edit: Deusto, S.A.

Bilbao 1972.

P.P. 77

- (62) MERCADO H.Salvador.
Administración aplicada Teoría y Práctica 1era parte.
Edit: Limusa.
México, 1990.
P.P.175
- (63) Idem.
P.P. 179
- (64) CHIAVENATO Idalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Edit: Mc Graw Hill.
México, 1988.
P.P. 132
- (65) Enciclopedia Ilustrada de la Fuente.
Edit: Ramón Sopena, S.A.
España , 1972.
P.P. 909
- (66) ARIAS Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Edit: Trillas.
México 1979.
P.P. 27
- (67) Idem.
P.P. 27
- (68) Idem.
P.P. 27

(69) Idem.

P.P. 27

(70) FLIPO J.P.

Gestión de Empresa de Servicio.

Edit: Eada Gestión.

Barcelona, 1989.

P.P.70

(71) DICCIONARIO Enciclopédico Básico.

Edit: Plaza y Janes.

España, 1971.

APENDICE B

MARCO TEORICO.

El Proceso de Selección de Personal como determinante de la elección eficiente de las personas seleccionadoras en el Area de Recursos Humanos de una empresa mediana de servicio.

IMPORTANCIA SOCIAL.

La aportación que deja esta investigación para las empresas medianas de servicio, así como para la sociedad, es la detección de problemas existentes en el Proceso de Selección, tomando en consideración las características de las vacantes para el Area de Recursos Humanos, logrando la eficiencia del personal seleccionador de dicha Area. A partir de ésto se llevará a cabo el logro de los objetivos de la empresa.

IMPORTANCIA TEORICA.

El contenido de esta investigación nos muestra el enriquecimiento a la Administración del Area de Recursos Humanos, en cuanto al Proceso de Selección de Personal, logrando la eficiencia del personal seleccionador de dicha Area, en tal medida que nos permita establecer un método de Selección de Personal que logre eficientar las necesidades de la empresa, a través de la aplicación de un diseño de investigación, reflejado en la parte práctica de ésta investigación.

HIPOTESIS CENTRAL.

Si se aplica el Proceso de Selección de Personal y se determinan las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, por tanto la aceptación de candidatos provoca deficiencia en el desarrollo del puesto de las Areas complementarias, luego entonces al incrementar la revisión del Proceso de Selección y mayor determinación en las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, se incrementará la posibilidad de llevar a cabo el desarrollo del puesto al igual que de las Areas complementarias.

HIPOTESIS NULA.

Si se aplica el Proceso de Selección de Personal y no se determinan las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, por tanto la aceptación de candidatos no provoca deficiencia en el desarrollo del puesto de las Areas complementarias, luego entonces al incrementar la revisión del Proceso de Selección no existirá mayor determinación en las características de las personas que ocuparán el puesto de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, y no se incrementará la posibilidad de llevar a cabo el desarrollo del puesto al igual que de las Areas complementarias.

HIPOTESIS ALTERNAS.

Si el Proceso de Selección de Personal influye en la eficiencia del personal seleccionador para el Area de Recursos Humanos, **por tanto** la aceptación de candidatos provoca deficiencia en el desarrollo del puesto , **luego entonces** a mayor aplicación del Proceso de Selección de Personal mayor decremento en la deficiencia del personal seleccionador en el Area de Recursos Humanos con mayor eficiencia en el desarrollo del puesto .

Si las características de las personas que ocuparán los puestos de seleccionador para el Area de Recursos Humanos influyen en el Proceso de Selección de Personal, **por tanto** se provoca la deficiencia en el desempeño de las Areas complementarias de la empresa, **luego entonces** a mayor definición de las características de las personas que ocuparán los puestos de seleccionador para el Area de Recursos Humanos, mayor eficiencia en el desempeño de las Areas complementarias de la empresa.

Si la participación del Psicólogo influye en el Proceso de Selección de Personal para el Area de Recursos Humanos, **por tanto** la participación del Licenciado en Administración será menor en el área del comportamiento humano, **luego entonces** a menor participación del Psicólogo en el Proceso de Selección de Personal, mayor participación del Licenciado en Administración con mayor conocimiento en el área del comportamiento humano.

OBJETIVO GENERAL.

Analizar el Proceso de Selección de Personal para determinar si el empleado actualmente es el adecuado para lograr la eficiencia en el Area de Recursos Humanos.

OBJETIVO PARTICULAR.

Establecer alternativas de solución para lograr la eficiencia a través de un adecuado Proceso de Selección para el Area de Recursos Humanos.

OBJETIVO ESPECIFICO.

Proponer un formato de solución para incrementar la eficiencia tomando como base el Proceso de Selección para el Area de Recursos Humanos.

OBJETO DE ESTUDIO.

El Proceso de Selección de Personal y la elección eficiente del personal seleccionador. Por las características de la investigación son consideradas conceptual simple, acorde a una posición de la epistemología, ésta es a la ciencia que estudia como se construye una ciencia.

METODOS GENERALES.

Inductivo:

Se describirá en ésta investigación las características del Proceso de Selección de Personal, así como lo que se considera como elección eficiente, estudiaremos cada una de las etapas del Proceso de Selección de Personal para integrarlas como un todo en cuanto a la elección planteada.

Analítico:

Profundizaremos en cada una de las etapas del Proceso de Selección de Personal conociendo sus mecanismos y formas de aplicación al igual que hablaremos de la elección eficiente en cuanto al contenido de ésta última para el orden administrativo.

Sintético:

Estableceremos una propuesta que nos permita integrar la bondad del Proceso de Selección de Personal y el producto de eficacia en el desempeño a futuro del personal de una empresa en cuanto a la actividad de seleccionador, futuros integrantes de la misma.

Analógico:

Compararemos nuestra propuesta con el funcionamiento anterior a la misma, definiremos rasgo de semejanza y contradicción en cuanto a la elección eficiente de los recursos humanos como seleccionadores.

METODOS PARTICULARES.

A) Técnicas de Selección.

B) Implementación del diseño de la investigación Preexperimental estudio de caso con una sola medición XO.

TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS.

Análisis de contenido, elaboración de cuestionarios y entrevistas. Técnicas de la Selección de Personal , entre las que veremos la psicometría, entendiéndose por ésta los instrumentos utilizados para medir las características emocionales, motivacionales, interpersonales y de actitudes que forman la personalidad.

UBICACION.

A) Temporal:

Febrero a Agosto de 1995.

B) Espacial:

En México,D.F. en los siguientes lugares:

Biblioteca de la Universidad Latinoamericana.

Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración.

Biblioteca Central (UNAM).

Empresa mediana de servicio " X ".

DELIMITACION TEORICA.

Esta investigación está enfocada al Proceso de Selección de Personal de una empresa mediana de servicio, tomando como base el Area de Recursos Humanos; analizaremos cada una de las etapas del Proceso de Selección de Personal, determinaremos si el llevado actualmente es el adecuado proponiendo un formato de solución que nos permita incrementar la eficiencia del personal seleccionador para el Area de Recursos Humanos.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.

En el desarrollo de ésta investigación nos encontramos con limitantes en cuanto a la información que nos proporcionaría la empresa objeto de estudio en relación al Proceso de Selección de Personal, además de la falta de disponibilidad de la muestra empresarial elegida para el desarrollo de la investigación, el tiempo requerido para llevar a cabo la investigación es limitado y no se cuenta con el equipo de cómputo adecuado para su realización.

APENDICE C

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- ARIAS Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Edit: Trillas.
México, 1979.
- BYARS L.W.M.
Administración de Recursos Humanos.
Edit: Interamericana.
México, 1984.
- CARRASCO Belinchan.
Organización de Empresas y Administración de Personal.
Edit: Index.
Barcelona, 1981.
- CHIAVENATO Idalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Edit: Mc Graw Hill.
México, 1988.
- DE LUCAS Ortueta Ramón.
Organización Científica de la Empresa.
Edit: Limusa.
México, 1976.
- DICCIONARIO Enciclopédico Básico.
Edit: Plaza y Janes.
Barcelona, 1971.

- DUVAL Claudia.
La eficacia personal en la empresa.
Edit: Hispanoeuropea.
Barcelona, España 1973.
- Enciclopedia Ilustrada de la Fuente.
Edit: ramon Sopena, S.A.
España, 1972.
- FLIPO J.P.
Gestión de Empresa de Servicio.
Edit: Eada Gestión.
Barcelona, 1989.
- GRADOS Espinosa Jaime A.
Inducción, Reclutamiento y Selección.
Edit: Manual Moderno.
México, 1990.
- Enciclopedia La Empresa.
Edit: Plaza y Janes, S.A.
Volúmen II.
Barcelona, 1990.
- LIDON Jesús.
Concepto Básico de Empresa.
Edit: Universidad Politécnica de Valencia.
España, 1986.

- MAYER Jane.
Objetivos y Estrategias de la Empresa.
Edit: Deusto, S.A.
Bilbao, 1972.
- MENDEZ Morales José Silvestre.
Economía y la Empresa.
Edit: Mc Graw Hill.
México, 1989.
- MERCADO. H. Salvador.
Administración aplicada Teoría y Práctica 1era parte.
Edit: Limusa.
México, 1990.
- MUNCH Galindo.
Fundamentos de Administración.
Edit: Trillas.
México, 1992.
- REYES Ponce Agustín.
Administración de Empresas Teoría y Práctica.
Edit: Limusa.
México, 1986.
- RODRIGUEZ Estrada Mauro.
La entrevista productiva y creativa.
Edit: Mc Graw Hill.
México, 1991.

- WENDELL L. French.

Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos.

Edit: Limusa.

México, 1983.

- WERTHER William B. Jr.

Administración de Personal.

3era edición.

Edit: Mc Graw Hill.

México, 1989.

- YODER Dale.

Manejo de Personal y Relaciones Industriales.

Edit: Trillas.

México, 1970.

APENDICE D
INDICE DE FIGURAS.

CAPITULO I.

| FIGURA | PAG. |
|--|------|
| 1.1 Estructura de la organización en que la función de Recursos Humanos es centralizada | 7 |
| 1.2 Estructura de la organización en que la función de Recursos Humanos es descentralizada | 8 |
| 1.3 Estructura funcional simple con la función de Recursos Humanos en nivel decisorio | 9 |
| 1.4 Estructura funcional simple con la función de Recursos Humanos en nivel ejecutivo | 9 |
| 1.5 Estructura funcional simple con la función de Recursos Humanos posición de asesoría | 10 |

CAPITULO II.

| | |
|----------------------------|----|
| 2.1 Hoja de solicitud | 43 |
| 2.2 Fases de la entrevista | 51 |

CAPITULO III.

| | PAG. |
|---------------------------------------|------|
| 3.1 Areas funcionales | 81 |
| 3.2 Recursos Humanos de la empresa | 85 |
| 3.3 Recursos Materiales de la empresa | 86 |

CAPITULO IV.

| | |
|--|-----|
| 4.1 Características del universo | 116 |
| 4.2 Matriz de Variables | 128 |
| 4.3 Instrumento de Medición | 129 |
| 4.4 Cédula de Cuantificación | 134 |
| 4.5 Cuadro de interpretación | 138 |
| 4.6 Gráfica del Cuadro de Interpretación (H.C.-H.N.) | 139 |
| 4.7 Cuadro de Elementos | 140 |
| 4.8 Gráfica del Cuadro de Elementos (H.C.-H.N.) | 141 |
| 4.9 Cuadro Diagnóstico | 142 |
| 4.10 Gráfica del Cuadro Diagnóstico (H.C.-H.N.) | 143 |

TESIS - ZARAGOZA -

TESIS URGENTES - LIBROS - MASTERS

Roberto Moya Sñ.

CALIDAD Y PUNTUALIDAD

CALZ IGNACIO ZARAGOZA No 574
LOCAL "E" COL FEDERAL

A 3 CALLES DE METRO ZARAGOZA
MEXICO. D.F. TEL /FAX 521-98-00

IMPRESOS - MOYA -

TESIS URGENTES - LIBROS - MASTERS

Roberto Moya Sñ.

CALIDAD Y PUNTUALIDAD

REP DE CUBA No. 99-24
COL. CENTRO MEX. D.F.

TEL /FAX 521-98-00