

209



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

JERONIMA TERESA GONZALEZ ZUÑIGA

DELIA MONTAÑO SANCHEZ

MARIBEL ROBLES MARTINEZ

ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A. MANUEL RESA MONROY



MEXICO, D.F.

1998

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, POR HABERNOS PERMITIDO CULMINAR UNA CARRERA PROFESIONAL Y DISTINGUIRNOS COMO EGRESADOS DE ESTA MAXIMA CASA DE ESTUDIOS

A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, POR TODO EL APOYO RECIBIDO Y POR BRINDARNOS LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA SALIR ADELANTE

A NUESTROS PROFESORES, PORQUE GRACIAS A SU ENSEÑANZA Y A SUS CONSEJOS, NOS DIERON ANIMO PARA CONCLUIR SATISFACTORIAMENTE NUESTRA CARRERA PROFESIONAL

A NUESTRO ASESOR, L.A. MANUEL RESA MONROY
POR SU APOYO Y ASESORIA EN LA REALIZACION DE
ESTA INVESTIGACION

AL GRUPO RADIO CENTRO Y ESPECIALMENTE AL LIC.
JAVIER RODARTE, POR HABERNOS BRINDADO LA
OPORTUNIDAD DE CONOCER A LA ORGANIZACION
FACILITANDONOS DE ESTA MANERA LA REALIZACION DE
ESTE TRABAJO

A DIOS

POR ESTAR SIEMPRE CONMIGO, ILUMINANDO MI CAMINO, APOYANDOME A VENCER LOS OBSTACULOS QUE SE PRESENTAN Y PERMITIRME REALIZAR UNA DE MIS METAS

A MIS PADRES GUADALUPE Y VICENTE

PORQUE CON SU COMPRESION, ENTREGA, DEDICACION, APOYO INCONDICIONAL, CONFIANZA Y AMOR HAN SABIDO GUIARME Y MOTIVARME PARA SALIR ADELANTE

A MIS HERMANOS

GUADALUPE, CARLOS, JAVIER, IMELDA, VICENTE, CARMEN, MARCELA, LEONCIO, MARGARITA, LAZARO, ESPERANZA Y ROSARIO

POR SU EJEMPLO, APOYO Y COMPRESION, POR ESTAR A MI LADO EN TODO MOMENTO, POR SU CONFIANZA Y AMOR, GRACIAS DE MANERA ESPECIAL, A IMELDA, YA QUE SIN SU APOYO Y ALIENTO NO HUBIESE LOGRADO CULMINAR ESTA META.

A MIS SOBRINOS

POR DESEARME LO MEJOR Y QUERERME TANTO, PORQUE UNA SONRISA, UN BESO O UN ABRAZO SON EL MEJOR ALIENTO PARA SUPERARME CADA DIA.

A MIS CUÑADOS Y TODA MI FAMILIA

**POR ESTAR SIEMPRE CUANDO LOS NECESITE Y
BRINDARME SU APOYO INCONDICIONAL.**

A MIS AMIGAS

DELIA, LAURA, MARIBEL, LUCY Y VERONICA

**POR SER PARTE IMPORTANTE EN MI VIDA, Y
ESPERO QUE EL AFECTO, CARIÑO Y AMISTAD QUE
NOS UNE, PERDURE PARA TODA LA VIDA.**

J. TERESA

A DIOS

PORQUE CON TU GRAN AMOR Y MISERICORDIA,
ME HAS DADO LA OPORTUNIDAD DE VIVIR,
ALCANZANDO ASI UNA META MAS EN MI VIDA.

A MIS PADRES

PORQUE SIEMPRE ME ALENTARON A SEGUIR
ADELANTE, BRINDANDOME TODO SU AMOR Y
CONFIANZA, GRACIAS POR ESTAR EN TODO
MOMENTO A MI LADO.

A MIS HERMANOS

POR SU INMENSO CARIÑO Y EL GRAN APOYO QUE
SIEMPRE RECIBI DE USTEDES

A MIS AMIGOS

POR LA DEDICACION Y ESFUERZO PARA CON LA
PRESENTE INVESTIGACION

Y CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE ESTUVIERON
CONMIGO

DELIA

A DIOS

POR ESTAR CONMIGO EN TODO MOMENTO Y PERMITIRME LLEGAR A ESTA ETAPA DE MI VIDA, CON SALUD, DISFRUTANDO LA REALIZACION DE UNA DE MIS METAS EN COMPAÑIA DE MI FAMILIA Y AMIGOS.

A MI MADRE

POR SU AMOR, ESFUERZO E INMENSO APOYO QUE ME BRINDO PARA QUE LOGRARA SALIR ADELANTE; POR LA CONFIANZA QUE DEPOSITO EN MI, MOTIVANDOME CON ELLO A SER MEJOR Y PORQUE SIN ELLÁ NO HUBIERA SIDO POSIBLE LA REALIZACION DE ESTA META.

A FERNANDO

CON TODO CARIÑO, POR CREER EN MI, POR EL APOYO INCONDICIONAL QUE ME BRINDO Y POR ESTAR SIEMPRE CONMIGO

MARIBEL

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCIÓN	I
OBJETIVO	II
HIPÓTESIS	III
 <u>PRIMERA PARTE</u>	
 1. MARCO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN	
1.1 LA ADMINISTRACIÓN	1
1.1.1 DEFINICIÓN	2
1.1.2 OBJETIVO	4
1.1.3 IMPORTANCIA	4
1.1.4 CARACTERÍSTICAS	5
1.1.5 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN	6
1.1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO	9
 2. LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	11
2.2 DEFINICIÓN	13
2.3 OBJETIVO	15
2.4 IMPORTANCIA	16
2.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	17
2.6 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	23

3. LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 DEFINICIÓN	26
3.2 OBJETIVO E IMPORTANCIA	27
3.3 PROCESO DE PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	28

4. SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

4.1 EL ANÁLISIS DE PUESTOS	31
----------------------------	----

4.1.1 NECESIDAD DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	31
4.1.2 DEFINICIÓN	32
4.1.3 DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS	33
4.1.4 OBJETIVO E IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	36

4.2 EL RECLUTAMIENTO

4.2.1 ANTECEDENTES	38
4.2.2 DEFINICIÓN	39
4.2.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO	41
4.2.4 OBJETIVO E IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO	42
4.2.5 FUENTES DEL RECLUTAMIENTO	42
4.2.6 PERSONAL RESPONSABLE DEL RECLUTAMIENTO	45

4.3 LA SELECCIÓN

4.3.1 ANTECEDENTES	46
4.3.2 DEFINICIÓN	48
4.3.3 OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN	50
4.3.4 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN	50
4.3.5 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN	52
4.3.6 PROCESO DE SELECCIÓN	53

SEGUNDA PARTE.

1. GRUPO RADIO CENTRO

1.1 ANTECEDENTES	66
1.2 SITUACIÓN ACTUAL	67
1.3 GRUPO RADIO CENTRO	69

2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.1 EL ANÁLISIS DE PUESTOS	78
2.2 REQUERIMIENTO	78
2.3 SELECCIÓN DE FUENTES	78
2.4 RECEPCIÓN DE CANDIDATOS	81
2.5 RECEPCIÓN DE SOLICITUD	81
2.6 ENTREVISTA	82
2.7 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	83
2.8 PRUEBAS PSICOMETRICAS	83
2.9 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	84
2.10 ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO	85
2.11 EXAMEN MÉDICO	85
2.12 RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	85
2.13 CONTRATACIÓN	85

3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

CONCLUSIONES	88
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	90
---------------------	-----------

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como finalidad mostrar el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal con el propósito de verificar la aplicabilidad teórica de los procesos descritos en los libros de texto y lo práctico, identificados como aquellos procesos que siguen las organizaciones. Para tal efecto, se realiza un comparativo con Grupo Radio Centro lo cual constituye el aspecto práctico de dicha investigación.

El motivo que nos condujo a analizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se fundamenta en la importancia de llevar a este proceso en una empresa donde el Recurso Humano es indispensable para lograr eficazmente los objetivos de la misma.

El presente trabajo esta estructurado en dos partes:

PARTE TEORICA.- Desarrollada de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta un marco general teórico de la Administración dentro de las diferentes organizaciones.

En el segundo capítulo se muestra una visión general sobre la Administración de Recursos Humanos, que comprende desde su origen hasta la Administración de Personal Moderna.

En el tercer capítulo se trata la planeación de Recursos Humanos y su proceso.

En el cuarto capítulo, iniciamos con el análisis de puestos como una etapa previa al Proceso de Reclutamiento y Selección, desarrollando posteriormente en forma más amplia dicho proceso.

PARTE PRACTICA.- Estructurada de la siguiente forma:

En el primer capítulo se describen los orígenes y evolución de Grupo Radio Centro, así como, su estructura administrativa actual.

En el segundo capítulo se describe de manera amplia el Proceso de Reclutamiento y Selección utilizada por Grupo Radio Centro.

En el tercer capítulo se incluye un análisis comparativo de los Procesos Teórico y Práctico de Reclutamiento y Selección; por último se exponen la conclusiones.

OBJETIVO

Conocer y analizar como se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal en Grupo Radio Centro con el fin de verificar si dicho proceso se apega al proceso teórico.

HIPOTESIS

El proceso teórico de reclutamiento y selección se adaptará al práctico, de acuerdo a los requerimientos de personal de Grupo Radio Centro.

PRIMERA PARTE

1.- MARCO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.1 LA ADMINISTRACIÓN.

El trabajo en grupo siempre ha existido y la práctica administrativa en las organizaciones creadas se fue realizando de manera empírica hasta principios del siglo XX.

Los actos administrativos son universales y antiguos como el hombre, y debido a sus limitaciones físicas, los hombres prehistóricos tuvieron la necesidad de agruparse, coordinarse y cooperar entre sí para poder alcanzar de manera conjunta determinados objetivos con mayor eficiencia y economía de acción y recursos.

Los orígenes de la administración moderna tal como la concebimos actualmente se remontan a las consecuencias que propició la Revolución Industrial y que pueden resumirse en cinco hechos genéricos :

- a) Invención de máquinas que sustituyen la fuerza de trabajo humano.
- b) Formación de una gran cantidad de empresas industriales que a la vez propiciaron la creación de otro tipo de organizaciones.
- c) Crecimiento acelerado de las empresas que originó una compleja problemática administrativa.
- d) Competencia desenfrenada entre las empresas.
- e) Necesidad de mejorar la administración para incrementar la eficiencia en las organizaciones y por consiguiente, las utilidades.

Este crecimiento industrial se dió de improviso y se manejó de manera totalmente empírica puesto que la situación era nueva y desconocida, los propietarios y administradores se enfrentan a nuevos problemas :

En vez de dirigir a pequeños grupos, el problema consiste ahora en dirigir grandes cantidades de personal; sus decisiones son improvisadas y se padecen deficiencias administrativas.

1.1.1 DEFINICIÓN.

El momento histórico que vivimos hoy es más dinámico que los de la antigüedad, es por ello que se necesita tener una idea de lo que es la administración y lo más importante, lo que significa ésta para el buen manejo, crecimiento y desarrollo de las empresas.

Es por ello que presentamos a continuación los diferentes conceptos de algunos autores acerca de la administración :

AUTOR	DEFINICIÓN
(1) AGUSTÍN REYES PONCE	Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social.
(2) ISAAC GUZMÁN VALDIVIA	Es una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos.
(3) JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA	Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
(4) GEORGE R. TERRY	Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar; desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

- (5) KOONTZ Y O'DONNELL Es establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de metas colectivas.

Como hemos observado, existen diversos criterios acerca de lo que significa la Administración. Sin embargo todos ellos coinciden principalmente en la persecución de objetivos, a través del esfuerzo humano.

Una empresa que cuenta con todos los recursos, pero que no lleva una Administración eficiente, no logra los objetivos fijados de antemano. Es por eso que el éxito de la organización depende en gran parte del conocimiento de la Administración y la forma de aplicarla o llevarla a cabo dentro de la misma.

Ahora bien, analizando estas definiciones, nosotros concluimos que la Administración es :

“El proceso que consiste en coordinar el esfuerzo humano para lograr la máxima eficiencia y con ello la consecución de objetivos establecidos”.

Es indispensable recalcar que el éxito o fracaso de cualquier negocio, depende de la importancia que le demos al concepto de Administrar.

- (1) (2) Fundamentos de Administración. Sergio Hernández y Rodríguez, Nicolás Ballesteros Inda. McGraw-Hill, México 1993.
- (3) (4) (5) Curso introductorio de administración. Jorge Barajas Medina. Trillas, México 1994.

1.1.2 OBJETIVO.

La mayoría de las personas, sobre todo dueñas de pequeñas empresas, prefieren seguir manejando su negocio de acuerdo a la experiencia que han tenido a través de los años, sin darse cuenta que llevando el proceso administrativo a cabo, pueden tener mejores resultados y por consiguiente mayores ingresos.

En las grandes y medianas empresas, el administrar es algo que ya se practica y se trata siempre de mejorar su sistema administrativo para aprovechar al máximo todos sus recursos.

El objetivo primordial de la Administración es hacer las cosas a través de las personas, buscando siempre alcanzar los objetivos preestablecidos con eficiencia y eficacia ; logrando así los mejores resultados.

1.1.3 IMPORTANCIA .

Como se había mencionado, un negocio no puede mantenerse estable si no se le da la importancia necesaria al significado de la Administración.

Esta importancia radica en crear y conservar un ambiente adecuado para que los grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de los objetivos comunes. O bien en el máximo aprovechamiento de los recursos, contando con un personal capacitado y organizado y así, minimizar los costos.

1.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración en proceso de integración también se podrá utilizar en culturas diferentes; su aplicación universal no presupone aislamiento del medio ambiente, se tratan de identificar con claridad los aspectos inherentes a la ciencia y aquellos que condicionan el medio. Esta universalidad es una de las diversas características inherente a la administración y que mediante su aplicación facilita el trabajo del administrador.

UNIVERSALIDAD.- El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, ejército, empresas, sociedad religiosa. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

ESPECIFICIDAD.- Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de indole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

UNIDAD TEMPORAL.- Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de un empresa se están dando en mayor o en menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

UNIDAD JERÁRQUICA.- Todos cuantos tienen carácter de jefes en un órgano social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración.

1.1.5 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Fayol describió la práctica de la administración como algo distinto de la contabilidad, finanzas, producción distribución y otras funciones comunes de los negocios. Sostuvo que la administración era una actividad común a todo ser humano relacionado con los negocios, el gobierno y aún el hogar. Procedió a establecer catorce principios fundamentales:

1. **DIVISIÓN DEL TRABAJO.-** El trabajo debe dividirse entre individuos y grupos para asegurarse de que el esfuerzo y la atención se centren en porciones determinadas de la tarea. Fayol consideró a la especialización del trabajo como la mejor forma de utilizar los recursos humanos de la organización.
2. **AUTORIDAD.-** Los conceptos de autoridad y responsabilidad se encuentran íntimamente relacionados. La autoridad es definida por Fayol como el derecho para dar órdenes y el poder para obtener obediencia. La responsabilidad implica ser responsable de algo, y por lo tanto, está naturalmente asociada con la autoridad. Cuando se asume autoridad también se asume responsabilidad.
3. **DISCIPLINA.-** Una organización exitosa requiere del esfuerzo común de los trabajadores. Sin embargo, las sanciones deben aplicarse juiciosamente para fomentar este esfuerzo común.
4. **UNIDAD DE MANDO.-** Para una acción cualquiera, una persona no debe de recibir órdenes más que de un sólo jefe.
5. **UNIDAD DE DIRECCIÓN.-** La totalidad de la organización debe desplazarse hacia un objetivo común, en una dirección común.

6. **SUBORDINACIÓN DE LOS INTERESES INDIVIDUALES A LOS INTERESES GENERALES.**- Los intereses de una persona no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **REMUNERACIÓN.**- Muchas variables como el costo de la vida, la oferta de personal calificado, las condiciones generales de los negocios y el éxito del negocio deben considerarse para determinar el salario que recibirá el trabajador.
8. **CENTRALIZACIÓN.**- Fayol definió la centralización como el descenso en importancia de la función del subordinado. La descentralización consiste en aumentar la importancia, el grado de centralización o de descentralización depende de la organización específica en la cual esté trabajando el administrador.
9. **CADENA ESCALAR.**- La estructura jerárquica es en realidad una relación de autoridad en forma de cadena. Cada administrador, desde el supervisor de primera línea hasta el presidente, posee cierta cantidad de autoridad. La existencia de esta cadena implica que los administradores de nivel más bajo deben mantener siempre informados a los administradores de nivel superior acerca de sus actividades laborales.
10. **ORDEN.**- Con fines de eficiencia y para mantener los problemas de coordinación en un mínimo, todos los materiales y todos los individuos relacionados con un tipo específico de trabajo, deben ser designados a la misma área de trabajo dentro de la organización.
11. **EQUIDAD.**- Todos los trabajadores deben ser tratados en la forma más igualitaria posible.

- 12. ESTABILIDAD EN LA PERMANENCIA DEL PERSONAL.-** La retención de los empleados productivos debe tener siempre una alta prioridad para el administrador. Los costos de reclutamiento y selección así como los del incremento en la tasa de rotación, están generalmente asociados con la contratación de nuevos empleados.
- 13. INICIATIVA.-** La administración debe emprender los pasos necesarios para fomentar la iniciativa del trabajador. La iniciativa puede definirse como una actividad de trabajo nueva o adicional emprendida por autodirección.
- 14. ESPÍRITU DE GRUPO.-** La administración debe fomentar la armonía y los buenos sentimientos entre los empleados. (6)

Mientras que muchos de sus principios pueden no ser de aplicación universal en la amplia gama de organizaciones que existen hoy en día, si se convirtieron en un marco de referencia en torno al cual evolucionaron mucho conceptos

1.1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO.

“Si no sabes a donde vas, cualquier camino puede llevarte”. Dado que las organizaciones existen para alcanzar cierto propósito, alguien tiene que definirlo y los medios para alcanzarlo. Ese alguien es la administración.

Existen ciertas actividades que interrelacionadas conforman el proceso administrativo. Dicho proceso puede definirse como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Este proceso está formado por dos fases, la primera, denominada **FASE MECÁNICA**, que consta de los siguientes elementos :

- **PLANEACIÓN.-** Consiste en determinar los objetivos y formular políticas, estrategias, programas, presupuestos, procedimientos y métodos para lograrlos.
- **ORGANIZACIÓN.-** Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La segunda fase del proceso administrativo es llamada **FASE DINÁMICA**. En esta fase se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido en la fase mecánica, consta de los siguientes elementos :

- **DIRECCIÓN.-** Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

- **CONTROL.-** Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan. (7)

(6) Robbins P. Stephen. Administración Teoría y Práctica. Pág. 29.

(7) Hernández y Rodríguez Sergio. Fundamentos de Administración.
Págs. 15-18.

2- LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Es imposible señalar el momento exacto en que surgen las técnicas de administración de personal, debido a que ninguna asociación humana ha podido subsistir sin dichas técnicas. Pensemos en los constructores de las pirámides egipcias, las cuales sin duda debieron recurrir a diversas técnicas para el manejo de personal, desde una selección adecuada de las personas hasta una enseñanza de cómo trabajar.

Las relaciones que surgieron entre nuestro país y algunos países europeos después de la independencia de México, influyeron en la evolución de ésta materia en el país, actualmente esto permite que vayan a la par los países industrializados y México en materia de Administración de Personal.

Con la llegada de la Revolución Industrial y la aplicación de máquinas, las necesidades de las organizaciones en cuanto a la coordinación de esfuerzos de grupo, cada vez fue mayor. Por ésta razón a finales del siglo XIX las grandes empresas crearon un "Departamento de Bienestar" que puede ser considerado el antecesor directo de los Departamentos de Personal; éste estaba encargado de satisfacer las necesidades de vivienda, educación y atención médica. Es en ésta etapa cuando aparece un administrador especializado en los Recursos Humanos.

La administración científica, mostró que el estudio sistemático del trabajo nos lleva a mejorar la eficiencia, esto hizo más obvia la necesidad de crear Departamentos de Personal. Para esta época los Departamentos de Bienestar fueron absorbidos por los Departamentos de Personal, que además, estaban

encargados de la selección de personal idóneo y mantenían los salarios a niveles adecuados; sin embargo, todavía no adquirían la importancia actual.

Después de la Segunda Guerra Mundial y con la incorporación de la mujer al trabajo, las funciones del Departamento de Personal se incrementaron y ésto contribuyó a la formulación de los Departamentos de Personal como actualmente los conocemos.

2.2 DEFINICIÓN.

El esfuerzo humano es de vital importancia para toda actividad que se quiera realizar en la organización. Es por eso que se debe prestar mayor atención a los Recursos Humanos, pues de ellos depende el éxito o fracaso de la misma.

No es simplemente el hecho de que una empresa cuente con personal, sino la habilidad y la capacidad que estas personas posean para realizar un trabajo determinado.

La Administración de personal cuenta con varias denominaciones que en algunas ocasiones puede producir confusiones. Las más comunes se presentan a continuación :

- Manejo de Personal.
- Relaciones Industriales.
- Relaciones Laborales.
- Administración de Recursos Humanos.
- Relaciones Humanas en el trabajo.
- Administración de Personal.

Sin embargo, las denominaciones más adecuadas son : Administración de Personal ó Administración de Recursos Humanos, ya que abarca todo lo relativo a la administración de este recurso. Para efecto de una mejor comprensión se presentan las siguientes definiciones:

Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Victor M. Rodríguez

Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar.

Byars y Rue

Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa. (8)

E. B. Flippo

El Departamento de Recursos Humanos, abarca diversas actividades para allegarse de personal con el fin de contribuir eficientemente a los objetivos de la empresa.

Así como realiza actividades de reclutamiento y selección, también tiene la responsabilidad de procurar que el personal se sienta satisfecho, a través de técnicas de motivación y comunicación.

Las definiciones mencionadas nos llevan a formular nuestro propio concepto. Es así como definimos a la administración de personal:

“Es el área de la administración encargada de planear, organizar, dirigir y controlar al elemento humano con el fin de lograr mayor productividad en la empresa”.

(8) Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal I.
Págs. 5 y 6

2.3 OBJETIVO.

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar las funciones, que realicen dentro del organismo social (una empresa industrial, una dependencia pública, un hospital, un hotel, una universidad). Puede ser mediana, grande, muy grande.

Por tanto, el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes :

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio de un organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel, la realización tanto del trabajador como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación de trabajo. (9)

2.4 IMPORTANCIA.

Lo más importante dentro de todo organismo social es el elemento humano, porque son ellos quienes llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones. Se ha considerado al elemento humano el principal recurso con el que cuenta una organización, ya que si una empresa cuenta con capital, equipo e instalaciones modernas y carece del personal adecuado, sería imposible el logro satisfactorio de los objetivos.

- (9) Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal I.
Págs. 7-9

2.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

La Administración de Personal permite lograr el mejor rendimiento de las personas a través de la aplicación de una serie de funciones o técnicas.

Diferentes autores dan a conocer las clasificaciones de las distintas funciones que a su criterio consideran más importantes :

ANDREW F. SIKULA en su libro "Administración de personal"

1. Planeación de los Recursos Humanos
2. Integración y evaluación del personal
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Colocación
 - Instrucción
 - Evaluación
3. Capacitación y desarrollo
4. Administración de sueldos y salarios
5. Administración de prestaciones y servicios
6. Políticas de higiene y seguridad
7. Relaciones laborales

FERNANDO ARIAS GALICIA en su libro "Administración de Recursos Humanos"

1. EMPLEO

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Integración, Promoción y Transferencia
- Vencimiento del contrato de trabajo

2. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

- Asignación de funciones
- Determinación de salarios
- Calificación de méritos
- Compensación suplementaria, incentivos y premios
- Control de asistencia

3. RELACIONES INTERNAS

- Comunicación
- Contratación colectiva
- Disciplina
- Motivación de personal
- Desarrollo del personal
- Entrenamiento

4. SERVICIOS AL PERSONAL

- Actividades recreativas
- Seguridad
- Protección y vigilancia

5. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

AGUSTÍN REYES PONCE en su libro "Administración de Personal" 1^{ra}. Parte

1. ADMISIÓN Y EMPLEO

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción al Personal

2. ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN

3. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

4. RELACIONES LABORALES

5. ESTABILIDAD, MOVILIDAD Y CUMPLIMIENTO DEL PERSONAL

6. PRESTACIONES (10)

Como se ha observado, son diversas las clasificaciones que cada autor dá a las funciones de la Administración de Recursos Humanos. A continuación se mencionan las que consideramos más importantes para el presente trabajo:

(10) Dale Yorder. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Págs. 19-30

1. Planeación de los Recursos Humanos.

Es el proceso para determinar y satisfacer los requerimientos del personal que incluye la determinación de aptitudes y el número necesario del personal apto, para lograr con ello un máximo de beneficio individual y para la organización.

2. Empleo.

Su objetivo es el de dotar a la empresa de los Recursos Humanos que ésta necesite y con ello lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo.

3. Reclutamiento.

Es crear un buen grupo de personal que están disponibles para cubrir las vacantes que se presenten.

4. Selección.

Es un procedimiento con el cual se va a tomar de un grupo de reclutas el personal que colaborará en la organización

5. Contratación.

Una vez decidida la aceptación del candidato y el puesto al que éste deberá dedicarse, existe la necesidad de contemplar algunos datos para integrar su expediente.

6. Inducción.

Es dar a conocer al nuevo empleado toda la información necesaria para su pronta incorporación a su medio de trabajo, logrando así una identificación entre éste y la nueva organización y viceversa.

7. Capacitación y Adiestramiento.

La finalidad que se persigue con la Capacitación y el Adiestramiento es elevar la productividad y lograr que el empleado sea más apto y hábil obteniendo una armonía entre la empresa y el empleado.

Con la capacitación, el empleado desarrollará mejor las funciones del puesto, ya que éste incrementará aptitudes y conocimientos para lograr resolver positivamente problemas ; al mismo tiempo su finalidad es mejorar, cambiar o actualizar sus conocimientos para ir a la par con los cambios que se presentarán.

Con el adiestramiento el empleado incrementará sus habilidades manuales y operacionales ; su finalidad está dirigida a las actividades físicas o motoras y se refleja en el buen uso de los instrumentos, maquinaria y herramienta.

8. Higiene y Seguridad Industrial.

Según Fernando Arias Galicia define la Higiene Industrial como “El conjunto de conocimientos y técnicas dedicada a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológico o tensionales que provienen del trabajo o deterioros de la salud”.

Y la Seguridad Industrial como “El conjunto de conocimientos técnicos y la aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas”.

La Higiene y Seguridad Industrial tienen como finalidad evitar riesgos que en un momento dado puedan llegar a afectar tanto al trabajador como a la organización.

9. Relaciones Laborales.

Son todas aquellas actividades encaminadas a mantener equilibrio en las relaciones jurídicas entre el estado y sus trabajadores.

Las relaciones jurídicas son el medio que aseguran tanto a la institución como a sus miembros, el cumplimiento de sus responsabilidades, si existiera una falta, hay sanciones que corresponden por omisión indebida de las obligaciones y derechos para ambos, se puede decir que es la responsabilidad jurídica de evitar actos de abusos injustos.

10. Comunicación.

La eficiencia de todo el personal de una institución desde la administración superior hasta el nivel mas bajo, dependerá de la comunicación, la cual tendrá que ser efectiva. Es de gran importancia que el empleado comprenda los deberes de su trabajo y la forma en que debe realizarlo.

11. Sueldos y salarios.

Su finalidad es establecer y mantener coordinada la estructura de sueldos y salarios dentro de la organización, teniendo como base la tendencia imperante en el mercado ; así como mejorar los planes de beneficios del personal a fin de obtener una integración y dirección de todo el elemento humano del organismo social a través de una moral asentada.

2.6 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

A la Administración de personal le interesa conseguir y conservar un equipo humano de trabajo. Es por ello que se debe adoptar un proceso administrativo, con la finalidad de que el personal se sienta satisfecho y que la organización cumpla con los objetivos establecidos.

Dice el autor G. R. Terry : Conseguir, seleccionar y colocar el personal apropiado en los puesto adecuados es una gran tarea ; pero estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos, es la tarea mas difícil:

Planeación.

La función de personal debe planearse en forma detallada como cualquier otra función de la organización. La formulación de objetivos, políticas funcionales los procedimientos a emplear, también juegan un papel muy importante.

La planeación efectiva de personal se lleva a cabo con las consideraciones para lograr integrar personal adecuado en tal forma que el trabajo se desempeña adecuadamente y la experiencia del empleado sea confiable; esta planeación abarca los siguientes aspectos :

- a) Cantidad de vacantes que deben cubrirse.
- b) Descripción específica de lo que debe hacer un candidato a ocupar un puesto.
- c) Desarrollar las fuentes de abastecimiento de fuerza de trabajo.
- d) La selección de personal entre los candidatos disponibles.
- e) Iniciación del nuevo empleado en su área de trabajo.

Organización.

El Departamento de Personal debe de adoptar una estructura organizacional adaptada a las actividades asignadas a él. Las unidades orgánicas que componen este departamento varían de acuerdo a la magnitud de la empresa, por ejemplo: Empleo, servicios al personal, relaciones laborales, capacitación.

Sin embargo, éstas y otras actividades son importantes para llevar a cabo un programa de administración de personal.

Dirección.

La Dirección de Personal abarca un conjunto de actividades muy amplias. Entre las de mayor importancia están :

- a) Contratación de personal competente.
- b) Conservar al personal competente.
- c) Incrementar la productividad individual.

Sin embargo, existen otras actividades de dirección que vienen a complementar las anteriores, por ejemplo : La motivación, la comunicación, el desarrollo de ejecutivos, los incentivos.

Todas las aprovechan los gerentes de personal ya que contribuyen a que los individuos participen y puedan desempeñar mejor su trabajo, obtenga todas las ventajas de su puesto, tenga iniciativa y contribuya con entusiasmo a lograr sus objetivos asignados.

Control.

Como en todas las funciones operacionales, existe la verificación y comprobación de que los resultados obtenidos se apeguen a lo que inicialmente se planeó.

Existen diversos controles para la administración de personal entre los cuales están :

- a) La evaluación del personal.
- b) Calificación de méritos.
- c) Registros.

Una buena administración de personal debe aplicar los controles necesarios para evaluar cómo opera esta función.

3 LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

3.1 DEFINICIÓN.

La planeación de los recursos humanos es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos. Además de establecer datos que de una u otra manera hacen que se tenga una proyección de las necesidades futuras de la organización. Lo cual conlleva a la obtención de mejores resultados. Para saber lo que pretende la planeación de recursos humanos analicemos las siguientes definiciones :

Es el proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa.

Coleman

Es el proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y tipo correcto de personal, en los puestos correctos, en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente.

Byars y Rue

Es el proceso utilizado para establecer los objetivos en el área de recursos humanos y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar esos objetivos. (11)

Heneman-Schwab

Es el proceso para determinar las necesidades de recursos humanos y los medios para satisfacerlos con el fin de llevar a cabo los planes integrales de la organización. (12)

Sikula y Mckenna

Consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. (13)

William B. Werther

Con éstas definiciones podemos formar nuestro propio concepto de lo que significa la planeación de los recursos humanos :

“Es un proceso en el cual, se busca que la empresa cuente con las personas adecuadas, en el momento oportuno y en el puesto correcto”.

3.2 OBJETIVO E IMPORTANCIA.

La planeación de recursos humanos se lleva a cabo con el fin de contribuir a los objetivos del organismo social.

El objetivo principal es proporcionar la fuerza de trabajo realmente necesaria a la organización.

Con la planeación de los recursos humanos, la empresa se asegura de contar con el personal adecuado, y además se puede preveer un acontecimiento futuro.

También se evita tener exceso de personal y al mismo tiempo, la organización se asegura de tener empleados idóneos disponibles.

(11) Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal I. Pág. 69

(12) Andrew F. Sikula/John F. McKenna. Administración de Recursos Humanos. Pág. 46.

(13) William B. Werther/Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Pág. 46.

3.3 PROCESO DE PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Como se había mencionado, la planeación de los recursos humanos debe estructurarse de tal forma que nos lleve al cumplimiento efectivo de nuestras metas.

La mejor manera de concebir esta planeación es como un proceso que incluye lo siguiente:

- Establecimiento de objetivos.
- Planeación de la organización.
- Auditoría de los recursos humanos.
- Pronóstico de los recursos humanos.
- Diseño de programas de acción.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Precisamente, el primer paso que debe seguirse es el establecimiento o planteamiento de los objetivos.

Es obvio que si no tenemos un objetivo, nunca sabremos hacia donde queremos llegar y sobre todo, para qué queremos llegar.

Dentro de la empresa, si no existen objetivos bien definidos es imposible ser eficiente, ya que en primer lugar no habría organización y faltaría un factor importante como lo es el control.

El objetivo principal de la Planeación de los Recursos Humanos consiste en relacionar los recursos humanos futuros con las necesidades futuras de la organización, para elevar al máximo el rendimiento futuro de la inversión en recursos humanos.

Las empresas, a través de esta planeación, identifica las necesidades de personal a corto y largo plazo.

PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Para una organización es importante mantener una situación estable y sobre todo una buena imagen, para lograrlo, necesita de una planeación organizacional efectiva que logre las metas de la misma.

La Planeación de Recursos Humanos, es un subconjunto de esta planeación dirigida esencialmente al uso y desarrollo del elemento humano, por ello es que se debe tomar en cuenta para el establecimiento de objetivos organizacionales.

Existen factores tanto internos como externos involucrados en la planeación organizacional (pronósticos de producción, expansión y crecimiento, cambios estructurales, filosofía administrativa), cualquier cambio en estos factores puede repercutir en el aumento o disminución de personal, o bien; en la adquisición de nuevas habilidades.

AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La auditoría dentro de una empresa tiene gran importancia, ya que proporciona información valiosa a cerca del rendimiento de la misma.

Una auditoría está destinada a la revisión de las áreas de la organización y comprobar si los recursos son utilizados de una manera responsable y eficiente.

Con la auditoría de los Recursos Humanos, nosotros sabemos si el personal está siendo utilizado de manera eficiente ; además, nos mantiene informados de los movimientos internos que se producen.

Estas auditorías son herramientas esenciales para que el Departamento de Recursos Humanos cuente con personal capacitado para desempeñar una función dentro de la empresa.

PRONÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El pronóstico de los recursos humanos es similar al de la auditoría de recursos humanos con la excepción de que el pronóstico hace énfasis en el futuro y la auditoría se concentra en el presente.

Otra característica es que la auditoría de recursos humanos se concentra en los ajustes organizacionales internos, el pronóstico se concentra en las adaptaciones institucionales que son el resultado de cambios y presiones externas.

DISEÑO DE PROGRAMAS DE ACCIÓN.

Los programas de acción, proporcionan los detalles especiales acerca de lo que debe hacerse con el fin de integrar eficazmente las necesidades de los recursos humanos dentro de la naturaleza del sistema del proceso de la planeación de los recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación del empleado, desarrollo administrativo, prestaciones y compensaciones). (14)

Para que la planeación de recursos humanos sea útil, el departamento de personal debe trabajar en coordinación con todas las partes de la empresa para establecer un *flujo de datos e información continua*.

El desarrollo de fuentes continuas de personas calificadas acorde a los planes de recursos humanos es un asunto interno y externo a la vez, y requiere de enfoques efectivos al reclutamiento, desarrollo de empleados, transferencias y promociones. El reclutamiento se debe visualizar como un aspecto del amplio proceso de selección, cuidadosamente vinculado con el dinámico proceso de utilización y desarrollo interno efectivo de los recursos humanos.

(14) Andrew F. Sikula/John F. McKenna. Administración de Recursos Humanos. Pág. 149-165.

4 SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

4.1 EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

En organizaciones donde se tienen puestos variados y numerosos; en donde para una mejor operación ha tenido lugar la división de funciones, y en donde existen ejecutivos especializados en ciertas ramas que ayudan a otros a desempeñar su función principal, se hace necesario especificar con claridad el trabajo de cada miembro de la organización, desde el gerente hasta los obreros no calificados.

En éstas organizaciones, la falta de comunicación directa entre las personas tiene que ser substituida por la clarificación de los objetivos que persigue cada puesto y de las labores que se deben desempeñar en él para que pueda haber un encadenamiento de funciones. Podemos decir que el análisis de puestos es una fase importante de la planeación de la organización industrial, que a su vez es utilizada para un manejo coordinado y eficiente de la empresa.

La descripción y el análisis de puestos además, es base fundamental de la selección de personal, porque el jefe de personal se basa en ese análisis para conseguir y seleccionar al trabajador que más adecuadamente pueda llenar la vacante, sin necesidad de estar recurriendo en cada ocasión al jefe de departamento que haya solicitado al individuo.

4.1.1 NECESIDAD DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Esta técnica responde a una urgente necesidad de las empresas. Para organizar eficazmente el trabajo de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien:

- a) Para los altos directivos, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento determinado, las obligaciones y características de cada puesto.
- b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia, pero necesitan un instrumento en que distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto, para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- c) Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con todo detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- d) Para el Departamento de Personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que deben coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y cooperación de los trabajadores.

Quienes planean, pueden hacerlo más inteligentemente si conocen las obligaciones básicas del puesto, así como las cualidades que se requiere tenga el trabajador, y los reclutadores puedan ser más eficientes al reclutar si son capaces de describir los puestos a los solicitantes.

4.1.2 DEFINICIÓN.

El análisis de puestos, como hemos mencionado en ocasiones anteriores, es fundamental en cualquier organización ya que define los puestos dentro de la misma y los comportamientos necesarios para efectuarlos. A continuación algunas definiciones :

Son resúmenes de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto, y constituyen parte de las expectativas del papel relativo a ese puesto. (15)

Wendel L. French

Es la separación y ordenamiento de los elementos que integran un puesto. (16)

Reyes Ponce

Podemos decir que el análisis de puestos es la descripción específica y genérica de las actividades que se realizan en un puesto determinado.

Un cuidadoso análisis de puestos se está volviendo cada vez más importante, con el objeto de demostrar cuan relacionadas están las especificaciones de puestos y la información que se obtiene de la solicitud de empleo, la entrevista y las pruebas.

4.1.3 DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS.

Las categorías de información que se obtienen de un análisis de puestos, pueden incluir qué actividades desempeñan, cómo y cuándo; qué interacciones con otros se requieren; las condiciones físicas y sociales de trabajo, la capacidad de destreza que se requieren en el puesto.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Es la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO Es la forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor

Las especificaciones de puestos, tienen como intención servir como guía al contratar y ser utilizadas en la evaluación del puesto. Al contratar, se supone que son una guía parcial de las características que se buscan en la solicitud, las pruebas, las entrevistas y la verificación de referencias.

La base real para una descripción de puestos puede variar desde una imagen mental por parte del empleador, hasta una investigación y un análisis elaborado del puesto por medio de observaciones, entrevistas, cuestionarios o incidentes críticos (conductas del trabajador que caracterizan ya sea el buen o el mal desempeño).

LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Está conformada por tres partes :

- a) El encabezado.- Contiene los datos de identificación del puesto :
 1. Título del puesto.
 2. Número de clave que se le asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
 3. Ubicación en donde se expresa el departamento, sección, taller, nave, etc., en que se desarrolle el trabajo.
 4. Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador.
 5. Jerarquías o contactos.- Suele añadirse el título de funcionario a quien reporta, de los trabajadores a sus órdenes inmediatos y los contactos permanentes que tiene dentro y fuera de la empresa.
 6. Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.
 7. Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
 8. Número de trabajadores que desempeñan el puesto.
 9. Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
 10. Fecha de análisis ; para saber antigüedad y validez.
 - b) La descripción genérica.- La explicación breve del conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo.
 - c) La descripción específica.- Exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.
- Debe procurarse la separación de actividades continuas ; de las periódicas o eventuales.

LA ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficazmente desempeñado.

Dentro de las técnicas de administración de personal estos requisitos se conocen con el nombre de factores.

Todos los que se usan, caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo:

1. **HABILIDAD.-** Suelen colocarse factores tales como : Adaptabilidad a diversos puestos, aptitud analítica, conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos, criterio, destreza manual, don de mando, experiencia, ingenio, iniciativa y precisión.
2. **ESFUERZO.-** Se compone de atención continua, esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo auditivo, esfuerzo visual, tensión nerviosa.
3. **RESPONSABILIDAD.-** Se refiere a : Calidad, cantidad, dinero, costos, equipo, informes, procesos, seguridad de otros.
4. **CONDICIONES DE TRABAJO.-** Comprende factores como : Ambiente circundante (caliente, húmedo), peligro de accidentes de trabajo, peligro de enfermedades profesionales.

4.1.4 OBJETIVO E IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Esta técnica sigue un procedimiento clasificado de las actividades en grupos homogéneos, delimita sus fronteras, calcula y propone conocimientos, habilidades, responsabilidades; que son necesarias para alcanzar el objetivo operacional del mismo, de tal manera que si no se observan estos resultados asignados de la investigación, será difícil lograr los objetivos organizacionales.

La importancia de utilizar el análisis de puestos para reclutar y seleccionar al candidato, estriba en que éste documento es fuente de información para planear el proceso de rotación de personal, además de que se convierte en un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente.

- (15) Wendell L. French. Administración de Personal, desarrollo de los Recursos Humanos. Págs. 205-210.
- (16) Reyes Ponce Agustín. El Análisis de Puestos. Págs. 7-14, 25-30.

4.2 EL RECLUTAMIENTO.

4.2.1 ANTECEDENTES.

En las últimas décadas han ocurrido cambios substanciales en las políticas y procedimientos de reclutamiento. Durante una época, el objetivo era dar a conocer los puestos vacantes a los solicitantes que pudieran estar calificados para ellos. El contacto se hacía en gran parte por la publicidad y por recomendaciones.

El primer paso, era anunciar los puestos vacantes en los medios de comunicación masiva ; el siguiente paso, por lo general, era esperar pasivamente que las personas interesadas llenarán una solicitud y que se presentaran para ser entrevistados.

Hoy, como resultado de la fuerte expansión industrial, el personal calificado escasea, haciéndose más difícil la labor del reclutador.

En las profesiones de nivel técnico medio, se observa una aguda falta de personal, debido a que un técnico no goza del mismo "prestigio" que alguien con un grado a nivel licenciatura.

En lo que respecta a niveles ejecutivos, el problema se hace aún más agudo, pues las universidades e institutos de enseñanza superior no logran satisfacer la demanda y ante las presiones sociales, algunas instituciones han sacrificado la calidad por la cantidad de egresados.

En la actualidad se prefiere al ejecutivo que tenga además de especialización, maestría y amplia experiencia en una área determinada.

Así, el énfasis ha cambiado : antes las organizaciones se interesaban en los solicitantes que estuvieran calificados para los puestos vacantes ; ahora se interesan también en los solicitantes que tienen el potencial de llegar a ser completamente calificados en los trabajos disponibles. (17)

(17) Chrudden J. Herbert/Sherman W. Arthur. Administración de Personal, Desarrollo de los Recursos Humanos. Pág. 6 y 7.

4.2.2 DEFINICIÓN.

Esta actividad es una etapa previa en el proceso de selección de personal, ya que consiste en hacer que lleguen a nuestro lugar de trabajo, un conjunto de candidatos con los que pretendemos cubrir determinado puesto. Es necesario que la empresa busque activamente dicho personal a partir de diversas fuentes, dentro de la organización, como fuera de ella.

Todo esto con el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en situaciones actuales y futuras.

Diversos autores plantean su propia definición acerca de lo que significa el reclutamiento. Es importante conocer sus puntos de vista y posteriormente expondremos nuestro propio concepto.

Es un proceso técnico que tienen por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos. (18)

Sánchez Barragán

Es un conjunto de procedimientos, que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (18)

Chiavenato I.

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. (19)

Werther y Davis

Significa localizar y atraer empleados potenciales.

Lambertine Leone

Es el acto o proceso mediante el cual, una empresa intenta obtener los recursos humanos adicionales para fines operacionales. (20)

Andrew F. Sikula

Tomando en cuenta las definiciones anteriores llegamos a la conclusión de que el reclutamiento es :

“Un proceso por medio del cual, la empresa se allega de candidatos con el objeto de cubrir vacantes existentes.”

- (18) Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Pág. 90.
- (19) William B. Werther/Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Pág. 90.
- (20) Andrew F. Sikula/John F. McKenna. Administración de Recursos Humanos. Pág. 186.

4.2.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Para la colocación del personal dentro de la organización, se hace necesario tomar en cuenta ciertos requisitos previos al reclutamiento :

1. Existencia de vacantes y/o la creación de un nuevo puesto.

Es importante mencionar que éstas vacantes se deben a varias razones como son despidos, jubilaciones, transferencias, promociones, ausencias por enfermedad.

La creación de nuevos puestos, puede deberse a la expansión o reestructuración de la organización

2. Notificación de la vacante y/o puesto de nueva creación al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, a través de una requisición.

En estas requisiciones se menciona que se necesitan empleados con determinadas características y en cierta fecha, para ocupar puestos eventuales o de planta.

El sistema de requisiciones se debe de planificar cuidadosamente para evitar autorizaciones y cuellos de botella innecesarios.

Es necesario destacar la importancia del análisis de puesto, pues nos sirve de base para realizar la requisición de personal ya que en éste se describen las habilidades, conocimientos, con que debe contar el candidato.

4.2.4 OBJETIVO E IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO.

Se considera que el objetivo primordial del reclutamiento, es reunir el número suficiente de candidatos para cubrir las vacantes existentes.

Cabe mencionar que entre mayor sea el número de personal que acuda, habrá mayor oportunidad de elegir y sobre todo, tener al personal más calificado.

4.2.5 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

El desarrollo de fuentes de reclutamiento, requiere una coordinación considerable con la planeación de recursos humanos, se debe analizar el mercado de trabajo para determinar en dónde se pueden localizar las capacidades específicas, en donde se debe colocar la publicidad y quien debe llevar a cabo el reclutamiento.

Los Gerentes de Recursos Humanos pueden recurrir a dos principales fuentes de reclutamiento, que son los lugares donde se van a encontrar los candidatos:

Fuentes Internas.

Son las más cercanas a la organización, ya que están relacionadas con la misma y están representadas básicamente por :

- Los trabajadores de la propia organización.
- Contactos con sindicatos.
- Los familiares o las personas recomendadas por los trabajadores.

El uso de fuentes internas en el reclutamiento, representa ventajas para los trabajadores, por ejemplo, cuando la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con esto motivar al personal, al darle una oportunidad de desarrollarse, además de que la empresa también reduce costos en cuanto a la capacitación.

A pesar de estas ventajas, no es deseable que un empresario se adhiera rígidamente al sistema de promoción interna, ya que puede traer gente de fuera de la organización. (21)

Fuentes Externas.

Son los lugares de contacto indirecto de donde se obtendrán candidatos para el reclutamiento, que incluyen :

- Anuncios en periódicos y revistas.

El anuncio del periódico es considerado como una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativo, porque se dirige a un público general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

- Consulta a los archivos de los candidatos.

Los candidatos que se presentan espontáneamente o que no sean considerados en reclutamientos anteriores, deben tener un curriculum o una solicitud de empleo debidamente archivada en la sección de reclutamiento.

- Contactos con universidades y escuelas, directorio académico, centros de integración empresa-escuela.

Para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa, aunque no haya cargos por el momento. Algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, como propaganda institucional para intensificar la presentación de los candidatos.

- Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en función de cooperación mutua.

En algunos casos, éstos contactos inter-empresas llegan a formar cooperativas de reclutamiento o secciones de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una amplitud de acción mayor que si fueran tomadas aisladamente.

- Sindicatos.

Son la fuente principal de solicitantes para trabajos de mano de obra. Muchos sindicatos mantienen oficinas de empleo que son una fuente de solicitantes, generalmente para puestos sindicalizados. Además, es práctica común que los contratos colectivos de trabajo haya una cláusula estableciendo que el sindicato avisará a los candidatos cuando se presente una vacante.

- Nepotismo.

La contratación de parientes es un componente inevitable de los programas de reclutamiento, sobre todo, en lo que se refiere a las familias de los propietarios de las empresas. Tal política no necesariamente coincide con el reclutamiento a base del mérito, pero tiene interés respecto de la lealtad a la empresa y como compensación de sus desventajas.

- Agencias de colocación.

Los administradores pueden valerse de estas agencias en el caso de empresas pequeñas que carecen de Departamento de Personal, las agencias están mejor equipadas para identificar a los candidatos idóneos con mayor rapidez. (22)

(21) Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal I. Pág. 93.

(22) Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Págs. 190-194

MEDIOS DEL RECLUTAMIENTO.

Los medios de reclutamiento, son las herramientas o técnicas que se van a utilizar para transmitir el mensaje e interesar a los candidatos y así, atraerlos a la organización. (23)

MEDIOS INTERNOS	MEDIOS EXTERNOS
Cartel interno.	Anuncio.
Pizarrón.	Periódico.
Verbalmente.	Revistas.
Boletín Interno	Radio

Como podemos observar, las empresas cuentan con diversas formas de atraer al personal. Los medios que se utilicen dependerán de las necesidades por una parte, y por otra, de la conveniencia de utilizar determinado medio de publicidad.

4.2.6 PERSONAL RESPONSABLE DEL RECLUTAMIENTO.

El personal que lleva a cabo el reclutamiento tiene un papel muy importante en dicho proceso.

Su puesto requiere disciplina y demasiada responsabilidad, además, debe tomar en cuenta :

- Las políticas de la compañía
- Los planes de recursos humanos
- Los requerimientos del puesto

Todo esto, con el fin de tener candidatos que cumplan forzosamente con los requisitos para ocupar el puesto y hacer más ágil el proceso de selección.

(23) Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal.

Pág. 93

4.3 LA SELECCIÓN.

4.3.1 ANTECEDENTES.

El proceso de selección es una característica inherente al ser humano, también ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger al hombre para una actividad específica. Ejemplos de ello son : la depuración racial de los espartanos (hombres de mayor talla para las milicias) la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos ; la de los grupos de jóvenes apacibles y tranquilas para damas de compañía.

Después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas, la selección de personal se hacía por medio del supervisor, quien solo se basaba en observaciones y datos subjetivos, podría decirse que era intuitivo ; sin embargo, muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesario una selección técnica de personal en la que se empleen métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica, siendo la Primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

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

El desarrollo que ha tenido la selección, responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa : sobrevivir en condiciones de competencia, lo cual depende de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone ; siendo una organización, ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo. (24)

(24) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos.
Págs. 265 y 257

4.3.2 DEFINICIÓN.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. La etapa de selección resulta ser la más importante, ya que aquí se decide cual o cuales serán las personas que ocuparán un puesto dentro de la organización.

El seleccionador tiene una gran responsabilidad ya que debe tener la capacidad de observar y analizar las habilidades y aptitudes que poseen las personas para desempeñar un determinado puesto. Si la selección no se hace adecuadamente puede repercutir en el desempeño de una función y por lo tanto un gasto para la organización. Ahora bien, analizemos las siguientes definiciones:

Es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. (25)

Arthur W. Sherman Jr.

Herbert J. Chruden

Significa separar a los posibles candidatos elegidos, de acuerdo a lo que acusen mejores pronósticos, mediante la aplicación de técnicas adecuadas.

Lambertine Leonie Comblence

Es un proceso para determinar cuales dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto. (26)

Sánchez Barragán

Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que debería contratar. (26)

Werther William

Keith Davis

Es el proceso mediante el cual se trata de encontrar a las personas más aptas para la empresa, y de evitar que ingresen aquellos no aptos.

Heberto Mahón

Tomando en cuenta las definiciones antes mencionados, podemos decir que la selección es un proceso para elegir a la persona idónea que cubra el puesto adecuado, en el momento oportuno a un costo razonable, que permita la realización y desarrollo del personal en beneficio propio y de la empresa.

La importancia de la selección radica en elegir de un grupo de candidatos al personal idóneo para cubrir un puesto en la organización, por lo tanto si el personal seleccionado no cumple con los requisitos previamente definidos no se obtendrán los resultado esperados

- (25) Chrudén J. Hebert/Sherman W. Arthur. Administración de Personal. Desarrollo de los Recursos Humanos. Pág. 28.
- (26) Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal I. Pág. 94.

4.3.3 OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN.

Con la selección se pretende:

1. Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y quienes tienen posibilidades de un desarrollo futuro.
2. Encontrar y manejar técnicas e instrumentos de selección que permitan la identificación de personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplan con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo, para cada puesto de la organización.
3. Elegir a las personas que más se adapten a los puestos con el máximo de efectividad de tal manera que permanezcan el mayor tiempo en la organización.

Personal responsable de la Selección.

La persona que tiene la decisión de elegir a los candidatos que ocuparán los puestos vacantes, asume una gran responsabilidad, ya que de ella depende la selección idónea y efectiva para lograr los objetivos organizacionales.

4.3.4 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN.

La selección de personal es una técnica de la administración de Recursos Humanos, a través de la cual establecemos una correlación adecuada entre las características de una persona y los requerimientos de un puesto.

La selección requiere principalmente que se establezcan con claridad los requisitos para cada puesto y que se efectúe una valoración de las características personales.

Ademas, permite reducir la rotación de personal al mejorar la adaptación del hombre al puesto, también se puede aumentar la eficiencia al aprovechar mejor los conocimientos y la experiencia de las personas, así como impulsar la integración hombre-puesto-institución al destacar la importancia de las actividades individuales.

4.3.5 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN.

1) COLOCACION.

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular, pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización. Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero es considerado potencialmente un buen prospecto podrá ser colocado en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

2) ORIENTACIÓN.

Cuando no es posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada.

3) ÉTICA PROFESIONAL.

El administrador de personal debe recordar que una contratación obtenida mediante recomendaciones de personas que no reúnan los requisitos, no solo es éticamente condenado, sino que representa un alto riesgo para la organización. Ahora bien, el proceso de selección implica una serie de decisiones, las cuales pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para la cual tiene más capacidad que la necesaria. Son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar la vida de otras personas. (27)

(27) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Págs. 259-260

4.3.6 PROCESO DE SELECCIÓN.

El proceso de selección algunas veces suele ser muy sencillo, específicamente cuando los seleccionados son los mismos empleados de la organización. Para encontrar el personal idóneo proveniente del exterior, en algunas empresas se diseñan procesos propios. Sin embargo, la mayoría sigue el proceso que a continuación se describe y consta de 8 pasos :

1er Paso : Recepción preliminar de solicitudes.

2do Paso : Pruebas de idoneidad.

3er Paso : Entrevistas de selección.

4to Paso : Verificación de datos y referencias.

5to Paso : Exámen médico.

6to Paso : Entrevista con el supervisor.

7mo Paso : Descripción realista del puesto.

8vo Paso : Decisión de contratar.

1) Recepción preliminar de solicitudes.

La selección se inicia con una cita que el candidato concerta en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formato de solicitud de empleo. Es desde ese momento cuando el candidato comienza a crearse una imagen de la empresa.

Algunas veces se presentan solicitudes espontáneas, es decir, aquellos que se presentan sin previa cita. Es recomendable que se les de una entrevista preliminar, en la cual se comienza a recabar información sobre el candidato.

El candidato entrega a continuación su solicitud formal de trabajo, proporcionada durante la entrevista preliminar. Los siguientes pasos del proceso dependen en gran medida de la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de datos recabados durante la entrevista.

2) Pruebas de idoneidad.

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos ; otros son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos, y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. En los exámenes de tipo psicológico el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna individualmente una puntuación determinada a cada función.

Después de la Segunda Guerra Mundial las pruebas psicológicas se popularizaron para determinar la capacidad básica del individuo con respecto a muchas actividades.

Las pruebas deben ser válidas y confiables, entendiendo por válidas que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante, y por confiables que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique en un individuo se obtendrán resultados similares.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: El de demostración práctica y el racional. El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permita establecer.

El enfoque racional se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de demostración práctica se refiere siempre que pueda aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación. Además de ser válidas las pruebas deben ser confiables.

Existe una gran variedad de pruebas psicológicas. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla.

Es importante que cada departamento de personal lleve a cabo sus propios estudios de verificación, para cerciorarse que determinada prueba es válida para los fines de la organización.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. Estas pruebas pueden ser :

- **Prueba de Inteligencia.-** El propósito de este tipo de examen es medir la agilidad y capacidad mental. También se incluye el razonamiento verbal y la habilidad para los números
- **Prueba de aptitud.-** Indica la destreza o pericia relativa en la actuación física que deba poseer un candidato. Este tipo de examen ayuda a conocer que tareas puede realizar satisfactoriamente el solicitante
- **Prueba de habilidad especial.-** Este tipo de examen se lleva a cabo por medio de preguntas seleccionadas y bien redactadas y donde se puede determinar el conocimiento y comprensión del solicitante en un determinado campo de actividades.

- **Prueba de alcance.-** En este tipo de exámenes se encuentran incluidos los test de interés, que son diseñados para descubrir la clase de trabajo que pueda satisfacer el solicitante.

Con propósitos de selección, el análisis comienza descubriendo los modelos de preferencia que parecen estar asociados con el éxito en diferentes tipos de puestos ; después se les proporciona a los solicitantes dicho modelo para que identifiquen sus preferencias con el fin de hacer comparaciones con las claves ocupacionales de la organización.

- **Prueba de personalidad.-** Las características psicológicas personales, incluyendo relaciones, comportamiento general, reacciones, confianza en sí mismo, es lo que se mide por medio de estas pruebas. La validez es discutible, porque las relaciones entre personalidad y desempeño con frecuencia es vaga y subjetiva.

3) Entrevistas de Selección.

El siguiente paso en éste proceso es la entrevista, que consiste en una plática formal y de profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a preguntas como : ¿Puede desempeñarse en el puesto ?.

Existen diferentes tipos de entrevista, las cuales se aplican de acuerdo a las necesidades de cada empresa, entre ellas podemos mencionar:

* **Entrevista no dirigida.**

El solicitante recibe considerable libertad para expresarse y determinar el curso de la misma, el entrevistador en este caso, puede dirigir la atención a cualquier información, actitudes o sentimientos que suelen quedar ocultos a causa de una entrevista llevada con demasiada rapidez. El entrevistador no debe llegar a esta entrevista sin fijarse objetivos específicos.

* **Entrevista profunda.**

Para este tipo de entrevista, se requiere de una estructura bien definida, o una hoja de evaluación en la cual se incluye un sinnúmero de preguntas abiertas que servirán de guía al entrevistador. Estas preguntas cubren distintas áreas de la vida del solicitante y están relacionadas estrechamente con el empleo.

Las preguntas están diseñadas de forma tal que el solicitante tenga información lo más completa posible.

* **Entrevista estandarizada.**

Este tipo de entrevista es más estructurada que la entrevista profunda, la cual se apega estrechamente al conjunto de preguntas sumamente detalladas, es casi un cuestionario cerrado y no tiene la elasticidad que debe tener toda entrevista.

* **Entrevista de grupo.**

Es un método usual para aspirantes a nivel ejecutivo, cuando se usa este tipo de entrevista, se reúnen varios solicitantes para una discusión en grupo, ejecutivos de la empresa que observarán a los candidatos, se colocan a un lado o detrás del grupo y finalmente darán una evaluación de cada uno de los candidatos.

* **Entrevista de sinodo.**

Un grupo de entrevistadores adoptan la función de sinodales, y consiste en colocar al candidato bajo una considerable tensión ya que los entrevistadores realizan preguntas adoptando una actitud poco amistosa. Esta técnica va en contra de la etapa de rapport.

Las entrevistas, constituyen la técnica más utilizada y una de las razones de su popularidad es su flexibilidad, además de que permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Tienen además aspectos negativos en cuanto a confiabilidad y validez. Es necesario que los resultados de las entrevistas no varíen de entrevistador a entrevistador, sin embargo pueden tener diferentes opiniones. Esto se puede mejorar cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez es cuestionable, porque son pocos los departamentos de personal que realizan estudios de validación sobre sus entrevistas.

PROCESO DE LA ENTREVISTA.

El proceso de la entrevista consta comúnmente de 3 fases que a continuación se describen :

1. RAPPORT.- (Confianza y Simpatía)

Tiene como propósito fundamental inspirar confianza en el entrevistado ; esto se logra iniciando la conversación con algunos tópicos de actualidad porque ayudan a controlar la inquietud y ciertas dudas que aprisionan de inmediato.

2. CLIMA (Profundidad de la entrevista)

Una vez obtenida la confianza por parte del candidato, se amplían y profundizan los aspectos que interesen al entrevistador, en la mayoría de los casos se sigue la secuencia observada en la solicitud de empleo.

3. CIERRE (Terminación de la entrevista)

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma, finalmente se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

COHERENCIA ENTRE LA POSTURA Y LA EXPRESION VERBAL

Es importante que el personal encargado de reclutar y seleccionar posea habilidades para analizar a los candidatos en una entrevista preliminar.

Esta entrevista - aunque muy corta -, proporciona datos que a simple vista pueden determinar el cierre o el seguimiento del proceso de selección.

Veamos a continuación, algunos ejemplos del comportamiento que los candidatos adoptan durante la entrevista:

◆ LA VÍCTIMA.

Su expresión requiere conseguir despertar lástima, provoca la conducta de salvador por parte del entrevistador... "Por favor deme el trabajo"... "Le juro que la oportunidad, no le voy a fallar"... "Por mis hijos"... Su actitud indica "sálveme usted que puede, pobrecito de mí".

◆ EL OSTENTOSO.

Es aquel que sus movimientos están destinados a indicarnos la calidad del reloj con el que cuenta, sus anillos, su esclava, su fistol y sus plumas. Todo su comportamiento corporal tiene el objeto de impresionar al entrevistador, su actitud... "Verme, ve el éxito".

◆ EL DESPARRAMADO.

Es el que llega y se acomoda en el asiento como si fuera a acostarse en él, se extiende, quizá en su inicio, se sienta correctamente, pero conforme transcurre el tiempo, se relaja... se relaja.

Aporta las respuestas sin mucha crítica, inclusive puede afirmar que se siente nervioso, lo que sería altamente incoherente entre la conducta verbal y la expresión corporal.

◆ EL DESAFIANTE.

Será el entrevistado que se siente con desenfado como tomando posesión de la situación de entrevista, se echa para atrás y cruza la pierna, conservándose derecho, comunicando con su expresión corporal... Este soy yo... Si fuma, en una mano conserva el cigarro, mientras que la otra la deja descansando sobre su pierna... extrovertido y seguro !...

◆ EL TÍMIDO.

La persona tensa, extiende la mano para saludar, conservando el codo cerca del cuerpo, no aprieta la mano, sus movimientos son inseguros, su expresión corporal nos esta indicando... Bueno, con permiso... Usted perdone haberle quitado su tiempo...

Después de haber visto los ejemplos anteriores, el reclutador y seleccionador tiene no solo la tarea de recibir y entrevistar a los candidatos, sino también de saber manejar cada una de éstas situaciones ; de lo contrario, se puede desviar el objeto de la entrevista.

Al finalizar la entrevista deben ser redactados los resultados y conclusiones de la misma, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado.

El informe debe se claro, concreto para quien posteriormente tenga la necesidad de consultarlo.

4) Verificación de datos y referencias.

Para responder a preguntas como ¿Qué tipo de persona es el solicitante ? ¿Es confiable la información que nos proporcionó ?, los especialistas en persona recurren a la verificación de datos y referencias.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. El profesional de los recursos humanos debe tener en cuenta el grado de confiabilidad de los informes que reciba del medio en que se encuentra.

5) Exámen médico.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un exámen médico del solicitante. La empresa cuenta con muchas razones para verificar que la salud de sus futuros empleados esté bien ; desde evitar el ingreso de un individuo que padece enfermedad contagiosa, personas que se ausentarán con frecuencia debido a constantes quebrantos de la salud.

Se recomienda que la propia empresa sea quien realice los exámenes médicos, y que éstos sean de acuerdo al puesto que se solicita. Por ejemplo un contador y un obrero no pueden ser sometidos al mismo exámen de reflejos, puesto que las actividades que desempeñarán no serán iguales.

6) Entrevista con el supervisor.

En la mayoría de las empresas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

El supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos del solicitante. Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del Departamento de Personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que encuentre en el mercado. Sin embargo, hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al Departamento de Personal.

El supervisor está en posición de evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general, mediante una serie de preguntas estructuradas.

7) Descripción realista del puesto.

La entrevista con el supervisor se complementa con frecuencia con una descripción realista del puesto. Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

Cuando un solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me dijeron", una sesión de familiarización con el equipo o instrumentos que es necesario utilizar y una visita por el lugar de trabajo son de gran utilidad.

8) Decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al Departamento de Personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron aceptados. También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, ya que constituyen el inicio del expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

METODOLOGÍA.

Con la finalidad de verificar el proceso de reclutamiento y selección, se acudió a Grupo Radio Centro en donde se realizó una investigación de campo, en la cual, la muestra estuvo representada por el Lic. Javier Rodarte quien es el Gerente de Recursos Humanos de dicha empresa.

El instrumento para realizar dicha investigación de campo fue una entrevista basada en los siguientes puntos:

- Importancia del Departamento de Personal.
- Objetivo e importancia del Proceso de Reclutamiento y Selección.
- Importancia que tiene en relación con las demás funciones que se realizan en el área de Recursos Humanos.
- El proceso de Reclutamiento y Selección utilizada en Grupo Radio Centro

Como hemos visto, la Administración de Personal, es una área de estudio muy extensa y compleja que está destinada a tratar asuntos relacionados con el recurso más importante de la organización: el Recursos Humano.

Una vez estudiado el proceso de reclutamiento y selección y comprendido la importancia de éste, podemos, con estas bases, analizar dicho proceso ahora en una organización.

1 GRUPO RADIO CENTRO

1.1 ANTECEDENTES

En el año de 1946, un empresario mexicano, Don Francisco Aguirre Jiménez inicia su actividad en la radiodifusión al ingresar en la estación XEFO. El medio radiofónico lo apasiona de tal modo que le dedica todo su empuje y visión, adquiriendo en 1949 la Cadena Radio Continental. En 1952 fundada en la Ciudad de México Organización Radio Centro (ORC), en donde pone en práctica un nuevo concepto de comunicación radiofónica que hizo posible, para el pequeño anunciante, el acceso a este importante medio publicitario a través de las emisoras Radio Centro y Radio Exitos, cuyas modernas técnicas de programación y equipamiento pusieron a ORC a la vanguardia, marcando las pautas a seguir.

El trabajo y el esfuerzo del dinámico fundador de ORC, fructificaron muy pronto y así se incorporaron nuevas estaciones en amplitud modulada; éste desarrollo se vió acompañado por la creación de Organización Impulsora de Radio (OIR), división dedicada a darle apoyo a las estaciones afiliadas en el interior del país, y en 1974 ORC incrementa sus actividades al incursionar también en el área de frecuencia modulada, poniendo en operación tres estaciones.

Buscando consolidar la formación de Grupo Radio Centro, en 1992 se lleva a cabo su reestructuración, al concentrar en un solo grupo las operaciones relacionadas con la radiodifusión comercial. Siguiendo con las directrices marcadas por su fundador, Grupo Radio Centro, se aboca a servir al más amplio auditorio mediante una radiodifusión de excelencia, con sentido moderno información objetiva y responsabilidad social.

El 1º de julio de 1993, GRC se incorpora al listado de New York Stock Exchange, cotizado en los mercados de valores de México y Nueva York; reflejándose así la importancia que ha llegado a tener esta corporación. Siguiendo con la filosofía del Grupo de afianzarse como la empresa radiofónica líder, el 1º de noviembre de 1994 anuncia la adquisición de Radiodifusión Red, operación que se concreta el 9 de enero de 1996, con la completa integración a las operaciones del Grupo, de las estaciones Alfa Radio, Radio Red, Radio Red F.M., Radio Red A.M., y sus repetidoras en las ciudades de Guadalajara y Monterrey.

1.2 SITUACION ACTUAL

Grupo Radio Centro es hoy en día, con la adquisición de Radiodifusión Red, la principal empresa de comunicación radiofónica en México, al brindarle al radioescucha el más amplio espectro de posibilidades en la radio; con programas informativos, musicales, de contenido y entretenimiento. Sus actividades son la producción, transmisión y retransmisión de programas, así como la comercialización de tiempos publicitarios.

Fruto de muchos años de trabajo permanente y serio, el liderazgo de GRC se sustenta en una sólida estructura, conformada por instituciones cuya filosofía de innovación tecnológica y desarrollo de nuevos proyectos, se basan en una constante dinámica de renovación, colocándose a la vanguardia en cada una de sus áreas de acción y marcando la pauta en la industria con fuertes inversiones en equipo electrónico y de cómputo, siempre con tecnología de punta.

Grupo Radio Centro está conformado por las siguientes unidades de negocio: Organización Radio Centro (ORC), Organización Impulsora de Radio (OIR) y Radiodifusión Red (RED), que en conjunto transmiten a toda la República Mexicana, además, vende programación que difunde vía satélite a Estados Unidos, Centroamérica y El Caribe.

ORGANIZACIÓN RADIO CENTRO.

(ORC) RADIODIFUSIÓN DE ENTRETENIMIENTO.

Cuenta con nueve estaciones dedicadas a la radiodifusión de entretenimiento, con programación que abarca los géneros musicales de mayor aceptación, desde la música del recuerdo en español hasta la moderna en inglés, entre otras.

ORGANIZACIÓN IMPULSORA DE RADIO.

(OIR) RADIODIFUSIÓN NACIONAL.

OIR, empresa que representa estaciones del interior de la república para su comercialización nacional, proporciona servicios especializados en radio: programación, producción, técnicas y jurídicos.

Actualmente cuenta con más de 105 estaciones afiliadas y cubre los principales mercados del país, enlazándolos a través del Sistema Satélite OIR.

GRC significa vanguardia tecnológica, y a través de OIR ha puesto en operación su Network Vía Satélite, comercializando programación a estaciones del interior de la república y tiempos comerciales a anunciantes, con una cobertura, en su primera etapa, a 31 de los principales mercados del país.

RADIODIFUSIÓN RED.

(RED) INFORMACIÓN Y ANÁLISIS.

Esta área de GRC se integra por tres emisoras con enfoque informativo y análisis; cuenta con conductores profesionales y altamente especializados para el desarrollo de programas de contenido que abordan temas de gran interés para la comunidad.

1.3 GRUPO RADIO CENTRO.

Las actividades principales de GRC son: generar audiencia para después venderla como medio masivo a los anunciantes y agencias mediante la transmisión y producción de programas de radio.

Grupo Radio Centro opera con 12 sociedades que gozan de una concesión otorgada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), para explotar las actividades de radiodifusión comercial en el Distrito Federal, otra en Guadalajara y una más en Monterrey.

Con 6 emisoras en AM (Radio Centro, El Fonógrafo, Radio Variedades, Formato 21, Radio Consentida y Radio Red AM) y 6 en FM (Universal Stereo, 97.7 Energy, Stereo Joya, La Z, Alfa Radio y Radio Red FM), hoy en día, Grupo Radio Centro es la empresa con mayor participación de audiencia en la Ciudad de México y Area Metropolitana, por su variedad de programación y servicios radiofónicos. Cada una de las radiodifusoras está dirigida a una audiencia específica, la cual determina la estrategia de programación a seguir durante las 24 horas de transmisión continua de cada una de ellas.

Las estaciones de GRC mantienen contacto permanente con su auditorio a través de programas de proposición y publicidad, así como una constante investigación sobre hábitos y gustos musicales de la población, lo que le permite ofrecer la programación que el público espera.

Con la incorporación de las tres estaciones de Radiodifusión Red, hoy Grupo Radio Centro alcanza el 37% de participación de audiencia en el Valle de México. La potencia de las señales de las 12 emisoras de GRC, les permiten cubrir además los estados de Hidalgo, Querétaro, Tlaxcala, Morelos, Puebla y el Estado de México. Durante 25 años GRC ha sido líder absoluto de audiencia y en 19 de los últimos veinte años ha mantenido un auditorio superior al 30% (INRA 1970-1996) de la población.

ORGANIZACIÓN RADIO CENTRO.

(ORC) RADIODIFUSIÓN DE ENTRETENIMIENTO.

RADIO CENTRO XEQR-AM.

Estación pionera del grupo, con más de 40 años al servicio de la gran familia mexicana. Transmite baladas en español, con un balance de música actual y del recuerdo, además cuenta con programas al servicio de la comunidad.

EL FONÓGRAFO XERC-AM.

La emisora con la mejor selección de música del recuerdo, solistas, tríos y orquestas de los 40's, 50's y 60's, los éxitos románticos de esas épocas y los intérpretes que las hicieron famosas, cuenta también con programas de comentarios, análisis y culturales.

RADIO VARIEDADES XEJP-AM.

Una estación con gran tradición en el cuadrante, la cual siempre se ha distinguido por su carácter alegre y amistoso, y por su formato musical, el cual se integra de música grupera, tropical, balada actual y de catálogo, así como de programas deportivos.

RADIO CONSENTIDA XEFAJ-AM.

La estación mexicana por excelencia. Transmite música de diferentes regiones del país como norteña, banda, tambora, grupera y chicana, completándose con programas dedicados a los artistas consagrados en éstos géneros.

UNIVERSAL STEREO XEQR-FM.

Estación que ocupa el primer lugar del formato de música en inglés del recuerdo. Posee un estilo que es del gusto del público y transmite “La mejor Música de tu vida”, con los éxitos representativos de los 60’s, 70’s y 80’s y los éxitos que van en camino de convertirse en clásicos de los 90’s, Golden Music.

97.7 ENERGY XERC-FM.

En sus 8 años de existencia, ha sido líder indiscutible en el formato de música juvenil y permaneció 6 de ellos en el primer lugar general del cuadrante, actualmente sigue siendo, la estación en donde se hacen los éxitos de la música actual en español.

STEREO JOYA XEJP-FM.

Estación pionera en la banda de FM, transmite, con un estilo fresco, las mejores baladas románticas en español, actuales y de catálogos, por lo que se considera un “Tesoro Musical”.

LA "Z" XHFO-FM.

Desde su creación en 1993, supo conquistar al gusto del público. En poco tiempo ocupó el primer lugar general del cuadrante y actualmente se mantiene en los primeros lugares. Su transmisión destaca por su formato alegre y de fiesta, música grupera, tropical, salsa, música que hace bailar.

ALFA RADIO XHRCA-FM.

Alfa Radio satisface las necesidades de la gente joven, programando la música en inglés que está dentro del Top 40 mundial, logrando ser parte de la vida de los jóvenes inquietos de esta capital.

Estas estaciones cuentan con los oportunos servicios informativos de Noticentro y de la Red Vial.

RADIODIFUSIÓN RED.

(RED) INFORMACIÓN Y ANÁLISIS.

RADIO RED AM XERED-AM.

Es una emisora líder, transmite el programa informativo más escuchado de la radio, Monitor. Siempre dispuesto a innovar y ofrecer al radio escucha información noticiosa, veraz, oportuna y completa, así como una gran variedad de programas de contenido.

FORMATO 21 XECMQ-AM.

Transmite noticias las 24 horas del día en bloques de 20 minutos, por lo que siempre mantiene oportunamente informado al público, sobre el ámbito nacional, internacional financiero, bursátil, deportivo, cultural y del espectáculo.

RADIO RED FM XHRED-FM.

Transmite el noticiario monitor en sus tres horarios completando su programación con música contemporánea en inglés que ha sido éxito en las décadas de los 80's y los 90's.

RED VIAL.

La red vial es un moderno sistema de información del tráfico, en la ciudad más grande del mundo, la Ciudad de México, que brinda un importante apoyo a los conductores que transitan en ella. Para ofrecer este servicio, se ha conformado un grupo de reporteros especializados, quienes informan de la vialidad en la ciudad. Cubren ésta a lo largo del día y de la noche orientando a sus habitantes en forma oportuna, ágil y completa a través de las 12 emisoras del grupo.

En 1965, Grupo Radio Centro, creó una división especializada para representar comercialmente a las estaciones radiofónicas en el interior de la República, de esta manera nace OIR, Organización Impulsora de Radio, que capitaliza la experiencia radiofónica de GRC para ofrecerla a sus afiliados, mediante servicios de programación, producción, técnicos y jurídicos facilitando así la operación de las emisoras para brindarles lo más actual que se genera en la radiodifusión. Dicho apoyo se ha traducido en la formación de una de las cadenas mas importantes de la República.

Siempre a la vanguardia, OIR desarrolló en 1987 un nuevo servicio radiofónico vía satélite. Sistema satélite OIR, el cual transmite programas musicales, culturales, eventos especiales, además de los programas informativos y de comentarios generados por GRC, apoyando así a las radiodifusoras locales para satisfacer las necesidades del auditorio.

Actualmente OIR enlaza a los principales mercados del país vía satélite Solidaridad y en 1996 ofrece a estaciones del interior de la República y anunciantes del Network, que se transmite vía satélite, brindando de éste modo, un servicio integral a los principales mercados del país.

RADIO RED.

Radio Red nace en el año de 1973, e inicia en ese mismo año, una serie de innovaciones que se han vuelto características de su estilo, lanzando al mercado radiofónico el primer noticiario de larga duración, "Monitor", todo un servicio informativo integral, combinado con una programación, que invita al radioescucha a interactuar con cada uno de los programas.

Durante los 23 años de vida que lleva Radio Red, se ha alcanzado el reconocimiento del radioescucha, así como de las agencias de publicidad y anunciantes al tener el mejor noticiario y la mejor programación de contenido.

Monitor se ha consolidado como el noticiario radiofónico líder en la Ciudad de México, ya que cuenta con la mayor cantidad de audiencia en todos los niveles socioeconómicos. Ofrece información confiable, veraz y oportuna, cuenta con un grupo experimentado y capacitado de reporteros, corresponsales, redactores, así como la más alta tecnología en operación y transmisión.

La programación general, refleja la filosofía de servicio de Radio Red, ya que de una manera interactiva con el radioescucha, busca informar, guiar, analizar, apasionar y divertir, ofreciendo programas de temas variados y exclusivos.

NOTICENTRO.

Es el sistema informativo integral y especializado de la radio, que nace como resultado del crecimiento de Grupo Radio Centro, con tecnología en servicios vía satélite y una extensa red de corresponsales en el país y en el extranjero.

Proporciona información oportuna y veraz, durante las 24 horas del día, a través de nueve estaciones de ORC.

PROMO CENTRO.

Unidad del grupo dedicada a la promoción de sus estaciones, a través de un constante contacto con el auditorio. Trabaja de acuerdo a los objetivos de audiencia de cada estación, apoyando las promociones, concursos, sorteos y actividades que éstas realizan. Es la encargada de organizar eventos masivos de grupos, como conciertos de reconocidos artistas, que se efectúan en auditorios y explanadas públicas concentrando a una gran cantidad de personas.

En general promocentro se encarga de acercar a las estaciones de GRC con su público, a través de un contacto más directo con la gente que las ha hecho sus preferidas.

SERVICIOS A LA COMUNIDAD.

A lo largo de 50 años, Grupo Radio Centro, se ha caracterizado por servir a su auditorio con una radiodifusión de excelencia y alta responsabilidad social. Brindando apoyo a instituciones y autoridades tanto públicas como privadas, preocupadas por asistir a la comunidad.

De esta forma, conjunta esfuerzos para el bienestar de los habitantes de la Ciudad de México, con campañas para donación de sangre, colectas para asociaciones de ayuda a personas discapacitadas; igualmente da apoyo en caso de siniestros, como temblores e incendios.

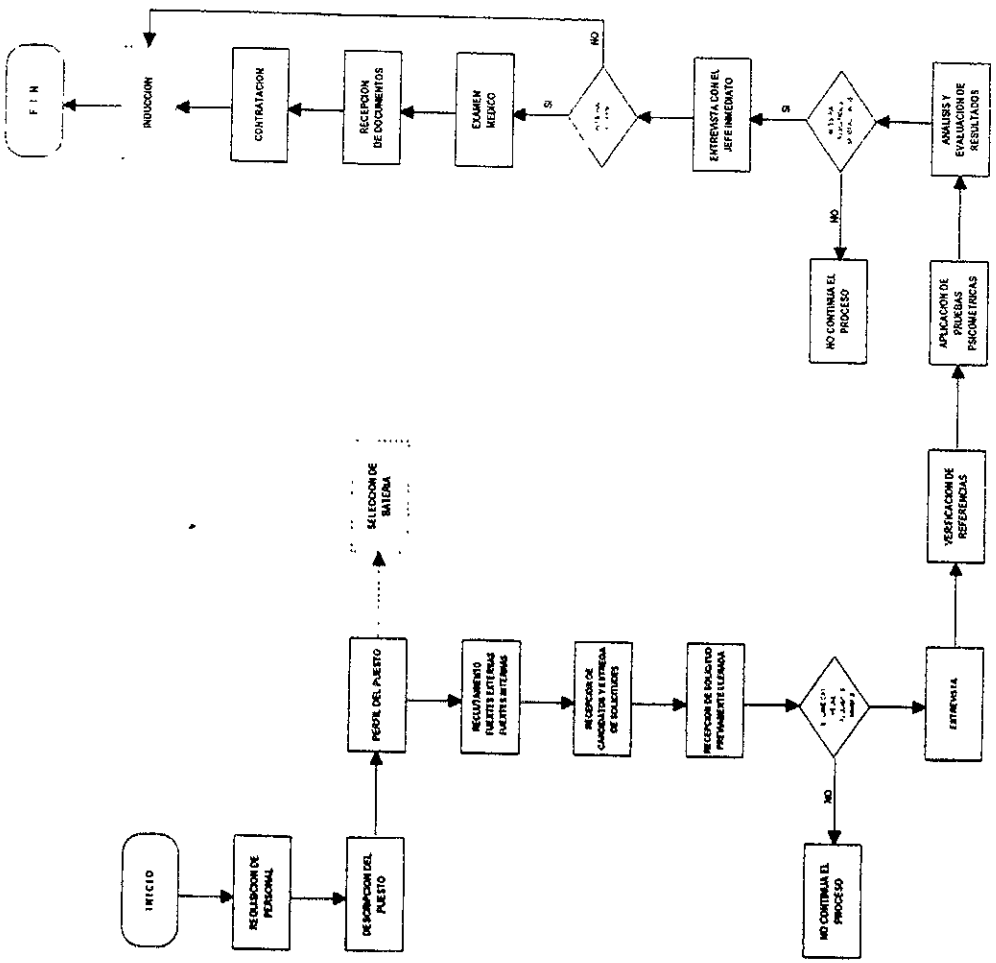
Es así como GRC se ha mantenido, a través de los años, como un grupo de comunicación avanzada, que transforma la vida para el bienestar de la comunidad.

A lo largo de esta reseña, hemos podido comprobar que el Grupo Radio Centro, es la empresa radiofónica con mayor número de auditorio a nivel nacional.

Dentro del grupo, el personal que labora en ella juega un papel muy importante en el desarrollo de la misma. Es por ello que la empresa considera que un proceso de reclutamiento y selección bien planeado conforme a las necesidades de la empresa, repercute en la calidad de la estación, garantizando el éxito, además, tiende a ser la base fundamental para alimentar la fuerza de esta empresa, y además, la base para cumplir con la misión del Grupo.

A continuación presentaremos con más detalle el proceso actual de reclutamiento y selección que aplica el Grupo, y la importancia que tiene el llevarlo a cabo.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL GRUPO RADIO CENTRO



2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

2.1 EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

El análisis de puestos es una herramienta de apoyo para el Departamento de Recursos Humanos, ya que éste análisis facilita el proceso de reclutamiento, es decir, una vez que se tiene el perfil del puesto y las características o las habilidades que deban poseer los candidatos, tendremos la seguridad de recibir sólo a los candidatos que posean o que cumplan con los requisitos establecidos.

Con el constante desarrollo que tiene Radio Centro, es recomendable realizar una revisión del análisis de puestos cada 6 meses, o cuando las necesidades de la empresa así lo requieran.

Siendo el análisis de puestos la etapa preliminar al Proceso de Reclutamiento y Selección, daremos inicio al proceso aplicado a Grupo Radio Centro.

2.2 REQUERIMIENTO.

El reemplazo y el puesto de nueva creación, es notificado al Departamento de Reclutamiento y Selección a través de una requisición de personal.

Esta requisición consta de un formato en el cual se señalan los motivos que ocasionan la vacante, la fecha en que deberá ser cubierta, el tiempo sobre el cual se va a contratar al personal, el nombre del departamento que los solicita, sueldo, turno y el horario que cubrirá.

2.3 SELECCION DE FUENTES.

Es importante para la empresa definir cuales serán las fuentes apropiadas para encontrar a los recursos humanos necesarios, Grupo Radio Centro ha recurrido a fuentes que tal vez, puedan ser las comunes pero que a la vez tienen efectos satisfactorios.

REQUISICION DE PERSONAL

A. RECURSOS HUMANOS _____ **FECHA** _____

Requemos un(a) _____

Para el departamento _____

Dirección _____ Centro Costo _____

Tipo de Contrato: Tiempo Fijo

Obra Determinada

Capacitación

Tiempo indefinido

Temporalidad _____ Dias

Explicación de la Temporalidad u Obra Determinada _____

Sueldo: Mínimo NS _____ Máximo NS _____

JUSTIFICACION PARA LA REQUISICION

Puesto Vacante

Para Sustituir a: _____ Puesto de Nueva Creación

Que Renunció

Que fué transferido(a)

Que fué dado(a) de baja

Que fué promovido(a)

Fecha _____ De Departamento _____

Puesto _____ Centro Costo _____

Causa de la Baja _____

REQUISITOS DEL PUESTO

Escolaridad Mínima: _____

Conocimientos Especiales en: _____

Experiencia Mínima: Deseada Necesaria

Años _____ En: _____

Inglés: Absoluto Regular No Indispensable

REQUISITOS ADICIONALES

Sexo Preferible: Femenino Masculino ESTADO CIVIL _____

Edad Preferible: Mínima _____ Máxima _____ Funciones Principales _____

Manejo de Personal: SI NO Trato con el Publico SI NO

Disponibilidad para Viajar SI NO Horario de Labores: DE: _____ A _____ y

Frecuencia: _____ DE: _____ A _____

Cualidades deseables _____

Fecha para la cual se requiere tener cubierta la vacante.

El día _____ de _____ 19 _____

FIRMAS

DIRECTOR DEL AREA GERENTE DEL AREA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DIRECTOR GENERAL

FUENTES INTERNAS.

La ventaja de utilizar fuentes internas, radica en que son de bajo costo y suben la moral de los empleados. Los seleccionados internos conocen la organización y requieren menos tiempo para ajustarse a sus nuevos puestos.

Entre las fuentes internas de las que hace uso la empresa radiofónica están :

◊ Personal de la propia Institución.

Al presentarse una vacante, debemos comprobar sistemáticamente si dentro de nuestro departamento o dentro de nuestra institución existe un elemento que podamos transferir o promover. Si consideramos que el movimiento de una persona al puesto vacante, representa una ventaja para ella y que al mismo tiempo vamos a beneficiar a la propia institución, es conveniente efectuar dicho movimiento.

◊ Recomendaciones de nuestro propio personal.

Si nosotros informamos al personal que se haya destacado por su profesionalismo de las vacantes que surgen, así como de los requerimientos que necesitan los candidatos a cubrirlos, es muy probable que nos recomienden a individuos de la misma calidad profesional que ellos nos han demostrado.

◊ Convocatoria en el boletín de Avisos.

Para cubrir determinados puestos podemos pedir al Departamento de Personal que publique una convocatoria donde se estipulen los principales requisitos que pedimos a los candidatos, así como las fechas de entrega de los documentos o de presentación de pruebas

FUENTES EXTERNAS

◊ Bolsas de trabajo.

La mayoría de las dependencias oficiales cuentan con una bolsa de trabajo, es decir, con un archivo de solicitudes que han llenado personas en busca de trabajo.

También hay bolsas de trabajo en instituciones privadas como en las cámaras de comercio o de las industrias.

Las bolsas de trabajo operan como un servicio social a los desempleados y a las instituciones que requieran cubrir puestos vacantes y no persiguen fines lucrativos por lo que su servicio es gratuito en ambas partes.

◊ Publicaciones de anuncios de la prensa.

Es conveniente que la redacción del anuncio sea muy clara y concisa debemos estar conscientes que este medio atrae un gran número de personas que no reúnen los requisitos que se les habían solicitado, por lo tanto pediremos al Departamento de Personal que nos envíe a entrevista a los dos o tres que si hayan llenado las especificaciones.

◊ Instituciones educativas.

Si los puestos que queremos cubrir no requieren experiencia, esta puede ser una buena fuente de reclutamiento, ya que podemos conseguir candidatos con los conocimientos necesarios.

Es conveniente al usar esta fuente de reclutamiento, cerciorarse del horario disponible que tienen los candidatos.

◊ Aspirantes casuales.

Las aspiraciones manifestadas en forma espontánea, aunque no solicitada, constituyen una fuente muy usada de consecución de personal

◊ Grupos de intercambio.

Son reuniones que se realizan mensualmente, donde asiste un grupo de personas de un determinado ramo de la industria e intercambian carteras de candidatos.

Es así como Radio Centro logra atraer el recurso humano, buscando siempre utilizar fuentes para cubrir las vacantes con eficiencia y oportunidad.

2.4 RECEPCIÓN DE CANDIDATOS.

Una vez que se tiene conocimiento de la vacante, los candidatos acuden al Departamento de Reclutamiento y Selección de la empresa donde se les proporcionará una presolicitud ; siempre y cuando el número de aspirantes sea mayor al que se espera, de lo contrario se pasa a la siguiente etapa.

2.5 RECEPCIÓN DE SOLICITUD.

La empresa recibe la solicitud previamente requisitada por el candidato para su revisión.

Esta se considera una fuente de información porque se obtienen datos mas completos de los candidatos (a comparación de la presolicitud), y puede servir como guía para una entrevista posterior.

En el Grupo, se manejan diferentes tipos de solicitudes para ocupar dentro de la empresa, puestos en los diferentes niveles (Operativo, Administrativo y Gerencial).



Presolicitud de Empleo

Datos Generales

Fecha	Nombre	Edad:
Puesto:	Teléfono:	
Estado Civil	Hijos:	¿Estudia? Horario:
RFC:	IMSS:	Cartilla Militar:

Escolaridad

Primaria () Secundaria() Preparatoria() Profesional()
 Comercio() Otros() Especifique:

De acuerdo con su experiencia laboral, ¿Qué máquinas domina?
Dentro de los sistemas de computación, ¿Qué paquetes maneja?
¿Cual es su meta en la vida, tanto personal como profesional?

Referencias Personales

Nombre	Ocupación	Num. Telefónico (Casa/Oficina/Resido)	Años de conocencia
1)			
2)			
3)			

Experiencia Laboral

Empresa	Periodo De: A:	Puesto Desempeñado:	Sueldo Por mes	Teléfono	Motivo de Renuncia
1)					
2)					
3)					

Observaciones:



G R U P O
**RADIO
CENTRO**

Solicitud de Empleo



MEXICO, D.F. _____ DE _____ DE 19____

NOMBRE DEL SOLICITANTE

PUESTO SOLICITADO

SUELDO MENSUAL PRETENDIDO \$ _____ NOMINAL () NETO () A NEGOCIAR()

IMPORTANTE

**AGRADECEMOS EL TIEMPO EMPLEADO EN EL LLENADO DE ESTA SOLICITUD,
ANOTE USTED CON CLARIDAD Y VERACIDAD TODA LA INFORMACION
QUE SE LE PIDE, NO OMITA ALGUN DATO QUE PUDIERA SUSPENDER
EL TRAMITE DE SU SOLICITUD.**

TODA LA INFORMACION QUE PROPORCIONE SERA TRATADA CONFIDENCIALMENTE.

Datos Personales

DOMICILIO							
CALLE		No. EXTERIOR No. INTERIOR			COLONIA		<input type="checkbox"/> TRABAJO <input type="checkbox"/> CASA <input type="checkbox"/> RECADO <input type="checkbox"/> LLAMAN
DELEGACION O MUNICIPIO		ENTIDAD FEDERATIVA		CODIGO POSTAL		TELEFONO	
EDAD		FECHA DE NACIMIENTO			SEXO		<input type="checkbox"/> MASCULINO <input type="checkbox"/> FEMENINO
AÑOS MESES		AÑO	MES	DIA	NACIONALIDAD		<input type="checkbox"/> MEXICANA <input type="checkbox"/> OTRA (ESPECIFIQUE)
LUGAR DE NACIMIENTO							
ESTATURA		PESO		SEÑAS PARTICULARES			
ESTADO CIVIL							
SOLTERO(A)		CASADO(A)		DIVORCIADO(A)		VIUDO(A)	
FECHA MATRIMONIO CIVIL							

Documentación

				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
No. DE REGISTRO DE CONTRIBUYENTES (R.F.C.)		No. DE AFILIACION AL IMSS		No. DE CARTILLA DE S M N LIBERADA
A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/>				
No. DE LICENCIA DE MANEJO		CLASE	PASAPORTE No.	SIENDO EXTRANJERO ¿QUE DOCUMENTACION LE PERMITE TRABAJAR EN EL PAIS?
				¿HA ESTADO INSCRITO EN EL INFONAVIT? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
No. DE CEDULA PROFESIONAL				

Escolaridad

INSTRUCCION	NOMBRE DE LA ESCUELA O INSTITUCION	FECHAS		AÑOS	DOCUMENTO RECIBIDO
		DE	A		
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
PREPARATORIA O VOCACIONAL					
COMERCIAL					
TECNICO					
PROFESIONAL					
¿QUE CARRERA?					
IDIOMAS <input type="checkbox"/> INGLÉS					
TAQUIGRAFIA					
OTROS ESTUDIOS					

PERSONAS QUE COMPONEN SU FAMILIA Y DEMAS PARIENTES QUE VIVEN CON USTED

NOMBRE	EDAD	PARENTESCO	TRABAJAN	PUESTO U OCUPACION	EMPRESA, DIRECCION Y TELEFONO
			NO	SI	
			NO	SI	
			NO	SI	
			NO	SI	
			NO	SI	
			NO	SI	

FAMILIARES QUE NO VIVEN CON USTED

			NO	SI	
			NO	SI	
			NO	SI	
			NO	SI	

No. DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED

Datos Económicos

¿TIENE USTED OTROS INGRESOS? NO SI CONCEPTO _____ IMPORTE N\$ _____

¿SU CONYUGE TRABAJA? NO SI PERCEPCION N\$ _____

¿VIVE EN CASA PROPIA? NO SI DE SU FAMILIA SI NO MENSUALIDAD AYUDA IMPORTE N\$

¿TIENE AUTOMOVIL PROPIO? NO SI MARCA _____ MODELO _____ AÑO _____

¿A CUANTO ASCIENDEN SUS INGRESOS MENSUALES? _____

¿TIENE DEUDAS? NO SI ¿QUE TIPO? _____ IMPORTE _____ ¿CUANTO ABONA MENSUALMENTE? _____

¿A CUANTO ASCIENDEN SUS NECESIDADES MENSUALES? _____ ¿EN QUE PORCENTAJE CONTRIBUYE USTED AL GASTO FAMILIAR? _____

Datos Generales

¿TIENE FAMILIARES Y/O AMIGOS QUE LABOREN EN ESTA EMPRESA? NO SI NOMBRES _____

¿PERTENECE A ALGUN SINDICATO U ORGANIZACION POLITICA O RELIGIOSA? NO SI ¿A CUAL? _____ ¿EN QUE CIA? _____

¿TIENE SEGURO DE VIDA? NO SI SUMA ASEGURADA _____

¿HA ESTADO AFIANZADO? NO SI ¿PUEDE VIAJAR? NO SI RAZON _____

¿ESTA DISPUESTO A CAMBIAR SU LUGAR DE RESIDENCIA? NO SI RAZON _____

¿COMO SE ENTERO DE ESTE EMPLEO? PERIODICO INICIATIVA PRIVADA POR ALGUIEN DE LA EMPRESA

¿EN QUE FECHA PODRIA PRESENTARSE A TRABAJAR? _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

Conocimientos y Habilidades

CURSOS O SEMINARIOS ESPECIALES TOMADOS				
NOMBRE	INSTITUCION	FECHA	DURACION	

¿ESTUDIA ACTUALMENTE? NO SI ¿CUANDO TERMINA?

¿EN QUE ESCUELA? ¿QUE HORARIO TIENE?

IDIOMAS QUE DOMINA

LEE	%HABLA	%ESCRIBE	%COMPRENDE	%

SISTEMAS DE TRABAJO QUE DOMINA

MAQUINAS, INSTRUMENTOS Y/O EQUIPOS DE TRABAJO QUE MANEJA

¿HA SUPERVISADO PERSONAL? NO SI ¿CUANTOS? ¿QUE PUESTOS?

Estado de Salud y Hábitos Personales

SU ESTADO DE SALUD ES. PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRONICA

BUENO REGULAR MALO NO SI ESPECIFIQUE

SIENDO MUJER ¿ESTA USTED EMBARAZADA? ¿QUE DEPORTES PRACTICA USTED? FRECUENCIA

NO SI TIEMPO

¿A QUE ORGANIZACION SOCIAL O DEPORTIVA PERTENECE? ¿EN QUE OCUPA SU TIEMPO LIBRE?

¿CUAL ES SU META EN LA VIDA?

PERSONAL

PROFESIONAL

Referencias Personales no Familiares

NOMBRE	PUESTO	EMPRESA	DIRECCION Y TELEFONO

ENTREVISTA INICIAL	FECHA	ENTREVISTADO POR
OBSERVACIONES	_____	_____
ENTREVISTA JEFE INMEDIATO	FECHA	ENTREVISTADO POR
OBSERVACIONES	_____	_____
¿SE ACEPTA AL(A) CANDIDATO?	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
¿CAUSAS POR LAS QUE SE RECHAZA AL(A) ASPIRANTE?		
¿CAUSAS POR LAS QUE SE ACEPTA AL(A) ASPIRANTE?		

2.6 ENTREVISTA.

En esta etapa, se corroboran los datos expuestos en la solicitud de aquellos candidatos que han reunido los requisitos mínimos requeridos por la empresa.

Esta primera entrevista amplía los datos obtenidos anteriormente mediante la solicitud, lo que permitirá al seleccionador observar la actitud que el candidato muestra durante el desarrollo de ésta.

La entrevista consta de tres etapas :

Rapport.- Su objetivo es crear un clima de confianza para que el candidato no se sienta nervioso y pueda existir un buen desarrollo de la entrevista. Lo común en esta etapa no es entrar de lleno a la entrevista, sino empezar con una plática trivial. (ejemplo: Preguntar al candidato si tuvo contratiempos para llegar a la empresa).

Cima.- En esta etapa se entra directamente al objeto de la entrevista. Se tratan aspectos escolares, laborales, familiares, pasatiempos. (Es importante seguir el orden de la solicitud).

Cierre.- Se establece por lo general cinco minutos antes de terminar la entrevista, preguntando al candidato si existen dudas o si desea agregar algo.

Si cubre el perfil se le indicará cual es el siguiente paso.

Si no cubre totalmente el perfil, se le hace saber de la mejor forma. Se le puede informar que estará en la cartera de candidatos.

2.7 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.

Una de las etapas básicas de este proceso, es precisamente, la verificación de referencias, ya que a través de la información que nos proporcionen del candidato podremos tomar la decisión de seguir o no con el proceso de selección.

Para obtener esta información, se pide al candidato que anote en la solicitud, el nombre y teléfono de por lo menos tres personas que puedan dar éstas referencias.

2.8 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.

Para saber si una persona es la idónea para cubrir una vacante, el Departamento de Selección se vale de ciertos instrumentos, que miden la inteligencia, la capacidad y la habilidad de cada uno de los candidatos.

Las pruebas psicométricas representan estos instrumentos y Radio Centro, reconoce la importancia de su aplicación. Las considera como una base que fundamenta la aceptación o rechazo de los candidatos.

Hay que saber elegir las pruebas que se aplicarán, procurando que éstas se adapten a las necesidades de cada uno de los puestos vacantes, o bien, elegir las pruebas que resalten los tres aspectos a evaluar de los candidatos.

Radio Centro se apega a la clasificación de las pruebas psicométricas de la siguiente manera :

Por lo que miden

{	Personalidad
	Inteligencia
	Habilidad

Como se aplican	{ Grupal Individual
Por tipo de Prueba	{ Lápiz- Papel Oral Ejecución
Por tiempo	{ Con límite de tiempo Sin límite de tiempo

Existen diversas pruebas que miden los tres aspectos fundamentales mencionados anteriormente, y sería imposible mencionar cada una de ellas. Para ello hemos incluido, en este trabajo una Batería de Pruebas, que incluyen tres pruebas (personalidad, inteligencia, habilidad), aplicables a los candidatos que desean ocupar un puesto determinado.

A continuación, se presenta una batería de pruebas que incluyen :

- Prueba de Inteligencia (Wonderlik)
- Prueba de Personalidad (Figs)
- Prueba de Habilidad (Velocidad y Exactitud)

2.9 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

Una vez que las pruebas han sido aplicadas, se comparan los resultados, y se procede a elegir al mejor candidato. Posteriormente, se revisan los demás aspectos de evaluación (entrevista, verificación de referencia), para pasar a la siguiente etapa del proceso.

W O N D E R L I K

NOMBRE : _____ FECHA : _____

Grado máximo de Estudios : _____

LEA ESTA PAGINA CUIDADOSAMENTE, SIGUIENDO CON EXACTITUD LAS INSTRUCCIONES QUE SE LE DEN. NO EMPIECE LA PRUEBA NI VOLTEE LA HOJA HASTA QUE SE INDIQUE.

Esta es una prueba de Agilidad Mental, en la cual se pretende que usted conteste correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón.

En seguida se muestran unos ejemplos de preguntas con sus respuestas correspondientes.

1.- "COSECHAR", es lo contrario de:

1) OBTENER 2) ALENTAR 3) CONTINUAR, 4) EXISTIR 5) SEMBRAR.....()

La respuesta correcta es "SEMBRAR". Al final del renglón deberá escribir el número correspondiente a la respuesta correcta. O sea, el número "5"

Ahora conteste usted la siguiente pregunta:

2.- SI UN LITRO DE PETROLEO CUESTA 23 CENTAVOS. ¿CUANTO COSTARAN 4 LITROS ?
.....()

La respuesta correcta es " 92 centavos ", así es que escriba usted, " 92 CTVS. " en el paréntesis correspondiente al final del renglón .

He aquí otro ejemplo:

3.- "MINERO - MENOR", estas palabras en relación una con otra, tienen:

1) SENTIDO SIMILAR 2) CONTRADICTORIO 3) NI SIMILAR NI CONTRADICTORIO.....()

La respuesta correcta es "NI SIMILAR NI CONTRADICTORIO".

Todo lo que tiene que hacer es colocar el número "3" al final del renglón en el paréntesis respectivo.

Cuando la respuesta a una pregunta sea un número o una letra, ponga el número o la letra que corresponda

- 1.- "LUJO", es lo opuesto de:
 1) Demasia 2) Lujuria 3) Pobreza 4) Devoción 5) Fracaso ()
- 2.- "DOLOR", es lo opuesto de :
 1) Veneno 2) Tormento 3) Agonía 4) Bienestar 5) Castigo()
- 3.- Se ha omitido un número de la siguiente serie, ¿ cual es el número faltante ?
 100 - 97 - 94 - ? - 88 - 85 - 82()
- 4.- "RETARDO", es lo opuesto de :
 1) Mantener 2) Adelanto 3) Requerir 4) Permanecer 5) Atraso ()
- 5.- En las siguientes cinco palabras, hay una que es diferente de las demás. ¿ cual es ?
 1) Grupo 2) Coro 3) Muchedumbre 4) Niño 5) Gentío()
- 6.- En la siguiente serie de palabras , hay una que es diferente de las otras. ¿ cual es ?
 1) Profesorado 2) Alumnado 3) Agrupación 4) Sindicato 5) Amigo ()
- 7.- Ordene las siguientes palabras para que formen una frase completa y después determine si dicha frase es cierta, poniendo una " C ", o si es falsa poniendo una " F ", según sea el caso.
 "combustible leña carbón El y la son ".....()
- 8.- De los siguientes pares de cifras, ¿ cuantos pares son exactamente iguales ?

3421	1243	
21212	21212	
558956	558956	
1012021	1012021	
612986896	612986896	
356471201	356571201 ()

- 9.- Ordene mentalmente las siguientes palabras para que formen una oración con sentido, y ponga en el paréntesis el número que corresponda a la palabras que en su concepto va al final de la oración.
 (1) ES (2) MUNDO (3) EL (4) REDONDO()
- 10.- Ordene las siguientes palabras en una frase y determine si dicha frase es cierta poniendo una "C" o falsa poniendo " F".
 " vivir es oxígeno El indispensable para " ()
- 11.- Si un auto avanza 16 Kms. en media hora ¿ A cuantos Kilómetros por hora va corriendo ?..... ()
- 12.- Los siguientes refranes :
 " Dime con quien andas y te diré quien eres "
 " El que con lobos anda , a aullar se enseña " ...
 son entre si. :
 1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIOS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS()
- 13.- Suponiendo que las dos primeras frases son ciertas :
 " Todos los niños gordos lloran "
 " Juan es un niño gordo y " Juan llora "
 La última frase es : 1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA ()

14.- " ATORAR - ATASCAR " , el significado de estas palabras es :

1) SIMILAR 2) CONTRADICTORIO 3) NI SIMILAR NI CONTRADICTORIO ()

15.- ¿ Cuantos mts². tiene un terreno que mide 9 mts. de ancho y 21 mts. de largo ?..... ()

16.- En la siguiente serie de palabras, ¿ cual de ellas es diferente a las otras ?.

1) Protestante 2) Pascua 3) Luterano 4) Católico 5) Evangelista ()

17.- DOS De los siguientes refranes tienen sentido similar. ¿ Cuales son ?.

(anote los números correspondientes) ()

1.- " Más vale pájaro en mano que ciento volando "

2.- " Después de ahogado el niño , tapan el pozo "

3.- " Haz el bien y no veas a quien "

4.- " Cierran el corral, después que huyó el caballo "

5.- " El pez por la boca muere "

18.- De los pares de nombres siguientes, ¿ cuales son idénticos ? ()

1.- González M. O. González M. O.

2.- Richardi J. V. Rikardi J. V.

3.- Ruz Antonio Ruíz Antonio

4.- Acosta M. N. Acosta N. M. ()

5.- Sifuentes A. I. Sifuentes A. I.

19.- Un comerciante compró algunos cuadros en \$ 2.000. Los vendió en un total de \$ 2,400. con una utilidad de \$ 50. en cada uno. ¿ De cuantos cuadros se trata ? ()

20.- " VOCACION - TENDENCIA " , Estas palabras son entre sí :

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIAS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS ()

21.- Los siguientes refranes :

" EL QUE A DOS AMOS SIRVE, CON ALGUNO QUEDA MAL "

" DE NOCHE, TODOS LOS GATOS SON PARDOS "

... son entre sí

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIOS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS ()

22.- " GENEROSO " , es lo opuesto de :

1) Roble 2) Popular 3) Irritable 4) Amigable 5) Avaro ()

23.- Un reloj se atrasó un minuto más 12 segundos en 24 días .

¿ Cuántos segundos se atrasó por día ? ()

24.- En la siguiente serie de números, uno de ellos no encaja dentro de la norma establecida por los otros números , ¿ cual es ?.

8 9 12 13 16 17 18 ()

25.- Los siguientes refranes :

" EL QUE ESTA CAYENDO , SE AGARRA A UN CLAVO ARDIENDO "

" DIME CON QUIEN ANDAS Y TE DIRE QUIEN ERES "

Son entre sí :

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIOS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS ()

26.- Si las dos primeras frases son ciertas :

" El violín está a tono con el piano "

" El piano está a todo con el arpa " y " El arpa está a tono con el violín "

al última frase es :

1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA ()

27.- Las siguientes frases :

" UN AMIGO LEAL ES UNA GRAN AYUDA "

" LOS QUE MUCHO TOMAN, POCO SABOREAN "

Son entre sí :

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIAS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS ()

28.- Si 2 1/2 kilos de carbón cuestan 20 cts. , ¿ cuanto costará 3 1/2 kgs. ? ()

29.- Juan y Pedro cazaron 75 liebres, Juan cazó 4 veces más liebres que Pedro. ¿ Cuántas liebres cazó Pedro ? ()

30.- Los siguientes refranes :

" A CABALLO DADO NO SE LE VE EL COLMILLO "

" NO POR MUCHO MADRUGAR, AMANECE MAS TEMPRANO "

Son entre sí :

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIAS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS ()

31.- Un granero completamente lleno, contiene 900 mts³. de maíz. Si el granero tiene 10 m. de largo 10 m. ancho, ¿ cuantos mts. de fondo tiene ? ()

32.- De la siguiente serie de números, ¿ cual de ellos representa la cantidad más pequeña?.
2 1 .9 .999 .88 ()

33.- Los siguientes refranes :

" EL QUE MUCHO ABARCA POCO APRIETA "

" EL QUE A DOS AMOS SIRVE , CON ALGUNO QUEDA MAL "

Son entre sí :

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIOS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS ()

34.- Un niño de seis años tiene una hermana del doble de su edad. Cuando el niño tenga 10 años. ¿ Que edad tendrá su hermana ? ()

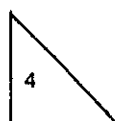
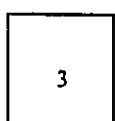
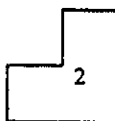
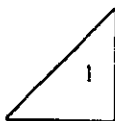
35.- En la práctica de tiro al blanco, un soldado atina 40 % de los tiros. Para atinar 100 blancos, ¿ cuantos tiros debe disparar ? ()

36.- De la siguiente serie de números, ¿ cual de ellas representa la cantidad más pequeña ?
2 1 0.8 0.888 0.99 ()

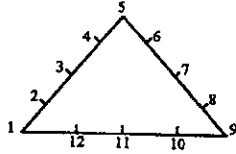
37.- De los pares de nombre que aparecen en seguida, ¿ cuales son idénticos ?
1) A. J. Pérez A. J. Pérez ()
2) R. M. González R. N. González
3) Antonio Sánchez M. Antonio Sánchez M.
4) Mireles A. W. Morelos A. W.
5) Josué Santos. José Santos

38.- Si el petróleo vale 15 cts. el litro, ¿ cuantos litros puede comprar con un peso ? ()

39.- De las siguientes figuras geométricas, tres pueden unirse para formar un triángulo.
¿ cuales tres figuras son estas ? ()



40.- Esta figura geométrica , puede ser dividida por una línea recta en dos partes, que unidas formen un cuadro perfecto, Dibuje dicha línea y marque en el paréntesis los números que la línea toque en sus extremos()



41.- Suponiendo que las dos primeras frases sean ciertas:
 " LA MAYORIA DE LOS COMERCIANTES SON PROGRESISTAS "
 " LA MAYORIA DE LOS COMERCIANTES SON HEBREOS "
 " ALGUNOS COMERCIANTES SON HEBREOS "

La ultima frase es :

1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA()

42.- Un reloj marca las 12 hrs. el lunes, el martes siguiente a las 20 horas se había retrasado 32 seg.
 ¿ A ese ritmo de tiempo cuanto se atrasó ese reloj en media hora ?()

43.- Estudie la serie de números que sigue. ¿ que número debe seguir donde está la interrogación ?
 81 27 9 3 1 1/3 ?()

44.- Si una familia compra 250 Kgs. de frijol y diariamente consume 1 2/3 Kgs.
 ¿ Cuantos días se tardará en acabar el frijol ?()

45.- " CENSOR - CENSURA ", Las palabras citadas entre sí :

1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIAS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS()

46.- Juan, Pedro y Jesús, se asocian en un negocio y acuerdan dividir las utilidades en partes iguales.
 Juan invierte \$ 5,500 ., Pedro 3,500, y Jesús \$ 1,000. Las utilidades del primer año son \$ 3,000 .

¿ Cuanto dinero recibe Juan de menos , que si las utilidades se hubiesen repartido de acuerdo con la inversión ?()

47.- Un Comerciante compró una caja de naranjas conteniendo 12 docenas por \$ 24 . El sabe que dos docenas se le echarán a perder antes de venderlas ¿ a que precio debe vender las docenas para poder ganar 1/3 del costo original?.....()

48.- Las noches y los días son de igual duración entre sí en :

1) JUNIO 2) SEPTIEMBRE 3) MAYO 4) DICIEMBRE()

49.- Si las dos primeras frases son ciertas, la ultima frase es

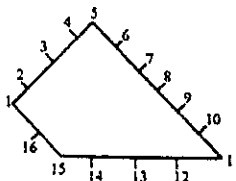
1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA

" ROBERTO SALUDO A ERNESTO "

" ERNESTO SALUDO A LUIS "

" ROBERTO NO SALUDO A LUIS "

50.- La figura geométrica que se inserta, puede ser por una línea recta en dos partes , que entre si pueden formar un cuadrado perfecto. Dibuje dicha línea en la figura, y anote los número donde empiece y termine dicha línea()





**FIGS PRUEBA DE FRASES INCOMPLETAS CON APLICACION
A LA INDUSTRIA**

NOBRE: _____ FECHA: _____

EDAD: _____ ESCOLARIDAD: _____

PUESTO: _____ AREA: _____

I N S T R U C C I O N E S

A continuación encontrará una serie de frases incompletas que deberá completar.

Trate de completar estas frases en la forma más espontánea y rápida posible.

Los factores esenciales para estimar sus respuestas son la sin ceridad y rapidez con que trabaje.

.....
1.- Me habría gustado que mi padre: _____

2.- Sentí que necesitaba de los demás cuando: _____

3.- Pienso que las relaciones sexuales: _____

4.- Ante una situación desconocida yo: _____

5.- Quisiera que mi familia: _____

6.- Cada vez que algo sale mal: _____

- 7.- La gente supone que yo: _____

- 8.- Cuando tengo que tratar: _____

- 9.- Me gustaría que mi madre: _____

- 10.- Yo siempre evitaría: _____

- 11.- Lo que más deseo: _____

- 12.- Mi esposa (o): _____

- 13.- Creo que tengo habilidad para: _____

- 14.- Lo que más me gusta: _____

- 15.- La mayoría de los jefes: _____

- 16.- Con el trabajo yo busco: _____

- 17.- Cuando pienso en la empresa yo: _____

- 18.- Si mi padre solamente: _____

- 19.- Me gusta estar en un grupo que: _____

- 20.- Lo que me disgusta de lo sexual: _____

- 21.- Me llevo a desconcertar cuando: _____

- 22.- Me gusta mi familia aunque: _____

- 23.- Cuando no me toman en cuenta: _____

- 24.- Cuando estoy en grupo: _____

- 25.- Me molesta la gente que: _____

- 26.- Yo quisiera que mi madre: _____

- 27.- Mi mayor preocupación: _____

- 28.- Me sentiré feliz cuando: _____

- 29.- Me gustaría que mi esposa(o) o novia(o): _____

- 30.- Lo que más se me facilita: _____

- 31.- Siento que lo que más me estimula: _____

- 32.- Las personas que tienen autoridad: _____

- 33.- Lo que más me impulsa a trabajar es: _____

- 34.- Me gusta donde trabajo, pero: _____

- 35.- Pienso que mi padre: _____

- 36.- Conviene juntarse con los demás cuando: _____

- 37.- Temo que las relaciones sexuales: _____

- 38.- En situaciones de emergencia, lo mejor es: _____

- 39.- Para mi familia soy: _____

- 40.- Creo que el mejor estímulo es: _____

- 41.- Si tuviera que describirme a mi mismo, diría que: _____

- 42.- Cuando hablo con extraños: _____

- 43.- Mas madres deben: _____

- 44.- Una situación en la que no quisiera verme: _____

- 45.- Mi meta es: _____

- 46.- Me gusta mi novia(o) o esposa(o): _____

- 47.- En comparación con los demás yo: _____

- 48.- Algo que me he prometido conseguir: _____

- 49.- Si fuera jefe: _____

- 50.- Se trabaja para: _____

- 51.- Un defecto frecuente en las empresas: _____

- 52.- Si por algo me acuerdo de mi padre es porque: _____

- 53.- Lo que él buscaba en sus amigos era: _____

- 54.- Me relaciono mejor con las personas del sexo: _____

- 55.- Frente al peligro yo: _____

- 56.- Creo que mi familia: _____

- 57.- Cuando vi que todo mi esfuerzo había sido inútil: _____

- 58.- Siento que siempre estoy: _____

- 59.- La mayoría de la gente: _____

- 60.- Me gusta mi madre aunque: _____

- 61.- Algún día perderé el miedo a: _____

- 62.- Me gustaría llegar a ser: _____

- 63.- La mayoría de las esposas(o): _____

- 64.- Nunca he tenido habilidad para: _____

- 65.- Mi interés más fuerte hasta hoy ha sido: _____

- 66.- Siento que mi jefe: _____

- 67.- Algún día mi trabajo: _____

- 68.- Busco en la empresa: _____

VELOCIDAD Y EXACTITUD

FORMA A

No abra este folleto sino hasta que se le diga.

En la HOJA ESPECIAL PARA RESPUESTAS, ponga su nombre, dirección y demás información en los espacios apropiados.

En el espacio después de "Forma", escriba una A.

Luego, espere más instrucciones.

NO MARQUE ESTE FOLLETO, NI CONTESTE EN EL.

NO MARQUE ESTE
FOLLETO.

MARQUE SUS RESPUES-
TAS EN LA HOJA ESPE-
CIAL PARA RESPUESTAS.

VELOCIDAD Y EXACTITUD

INSTRUCCIONES

Éste es un test para probar la rapidez y la exactitud con que usted puede comparar combinaciones de letras y números. En las siguientes páginas hay grupos de estas combinaciones; cada problema del test tiene cinco. Estas mismas combinaciones aparecen después del número de cada problema del test, en la Hoja Especial para Respuestas, pero en orden diferente. Notará que en cada problema del test una de las cinco está SUBRAYADA. Fijese en la combinación subrayada, busque la MISMA al lado del número del problema en la Hoja Especial para Respuestas y llene el espacio que la subraya.

Los siguientes ejemplos están hechos correctamente. Observe que la combinación de la Hoja Especial para Respuestas debe ser exactamente la misma que la del problema del test.

PROBLEMAS DEL TEST

V.	<u>AB</u>	AC	AD	AE	AF
W.	aA	aB	BA	Ba	<u>Bb</u>
X.	A7	7A	B7	<u>7B</u>	AB
Y.	Aa	Ba	<u>bA</u>	BA	bB
Z.	3A	3B	<u>33</u>	B3	BB

MUESTRA DE LA HOJA ESPECIAL PARA RESPUESTAS

V	AC	AE	AF	<u>AB</u>	AD
W	BA	Ba	Bb	aA	aB
X	7B	B7	AB	7A	A7
Y	Aa	bA	bB	Ba	BA
Z	BB	3B	B3	3A	33

Si termina los problemas de la Parte I antes que se dé la señal para terminar, revise su trabajo. No pase a la Parte II hasta que se le diga. Trabaje lo más rápido que pueda.

NO DÉ VUELTA A LA PÁGINA HASTA QUE SE LE DIGA.

PARTE I

- | | |
|---|--|
| <p>1. <u>nv</u> nx xn vx xv</p> <p>2. bl dl ld <u>lb</u> bd</p> <p>3. ar au ur ra <u>ru</u></p> <p>4. <u>wu</u> vu vw wv uw</p> <p>5. wm um mu wu <u>mw</u></p> <p>6. <u>79</u> 76 67 69 97</p> <p>7. ra <u>na</u> nr rn ar</p> <p>8. za mz <u>zm</u> az ma</p> <p>9. AV VN NV <u>NA</u> VA</p> <p>10. OQ <u>CQ</u> QC QO OC</p> <p>11. <u>CU</u> UU UC US CC</p> <p>12. 4H 4N NH N4 <u>HN</u></p> <p>13. Rr RP <u>pR</u> PP rr</p> <p>14. Aa A8 8a <u>8A</u> aA</p> <p>15. LT Tt <u>tT</u> Tl tt</p> <p>16. Av <u>Vv</u> av VV AA</p> <p>17. 4d 3c <u>4a</u> 4c 3a</p> <p>18. X7 V9 V5 X9 <u>V7</u></p> <p>19. <u>A9</u> 7b 79 9b b7</p> <p>20. <u>20</u> 25 02 05 52</p> <p>21. ar ra <u>ro</u> or oa</p> <p>22. lc lo ol <u>oc</u> co</p> <p>23. la l3 3l 3a <u>al</u></p> <p>24. ma cm ca <u>mc</u> am</p> <p>25. xv vx <u>vw</u> wx wv</p> | <p>26. <u>ud</u> un nd nu du</p> <p>27. fk <u>lk</u> kf lf kl</p> <p>28. pq <u>qg</u> qp qu qp</p> <p>29. 2u 2q <u>qu</u> q2 u2</p> <p>30. 4l 44 <u>14</u> 1l 40</p> <p>31. nr ne en rn <u>re</u></p> <p>32. bb <u>dd</u> ld db bd</p> <p>33. RB <u>RD</u> DR BR BD</p> <p>34. MW MV VW <u>VM</u> WM</p> <p>35. OD OB BD <u>DO</u> BO</p> <p>36. PR <u>PE</u> RB RP BP</p> <p>37. Dd Db <u>dB</u> bB DD</p> <p>38. EE Ef eF Fe <u>FF</u></p> <p>39. Zc Zz <u>ZE</u> zE eZ</p> <p>40. <u>Zz</u> NZ zZ zn ZN</p> <p>41. 7c 9b <u>9c</u> 9e 7b</p> <p>42. 7c <u>2b</u> 7b 2d 7d</p> <p>43. <u>n3</u> Sn 3a na Sn</p> <p>44. 20 <u>25</u> 02 05 52</p> <p>45. cc nc <u>ca</u> ce ac</p> <p>46. 2h h4 42 <u>4h</u> 24</p> <p>47. <u>av</u> va vo mo ov</p> <p>48. fa <u>fr</u> ra rf ar</p> <p>49. <u>ma</u> cm ca mc am</p> <p>50. rc cr <u>co</u> oc or</p> |
|---|--|

PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE Y CONTINÚE TRABAJANDO.

51. ch ho hc oc oh
52. ae ra re es er
53. ar au ur ra ru
54. pq qg gp gq qp
55. am na nm mn an
56. gj ig px jp mp
57. tp et ep pe pt
58. ra na nr rn ar
59. bb dd ld db bd
60. 18 81 la 8a a8
61. HN HZ ZH ZN NH
62. RR BR RB BR RP
63. CU UU UC US CC
64. PR PB RB RP BP
65. CK KJ JC KC JK
66. Tl 1T 11 Tt TT
67. SX aX ax Xa XS
68. LT Tt tT Tl tt
69. Zz NZ zZ zn ZN
70. GQ Qg qg qg QG
71. 4c 1a 1c 4d 2d
72. S8 C3 S3 C8 CS
73. A9 7b 79 9b b7
74. 18 81 71 78 17
75. b4 4d db d4 bd
76. u6 u4 4u 6u 46
77. 3x 7x 73 37 x7
78. 1a 13 31 3a a1
79. en dn de ed nd
80. ni fi fn in nf
81. 35 53 h3 3h 5h
82. bi di ld lb bd
83. fk lk kf lf ki
84. 69 6d 9d d6 d9
85. XX VX VZ ZV XV
86. 8j a8 8a 8j ja
87. 79 76 67 69 97
88. nr ne en rn re
89. 4X 4V Vx V4 X4
90. vn vz zv nv zn
91. B8 R8 8B RB 8R
92. OQ CQ QC QO OC
93. OD OB BD DO BO
94. ZY ZX XY YZ YX
95. OU OC UC UO CO
96. Cc Oc OO cO cc
97. Aa A8 8a 8A aA
98. Ze Zz ZE zE eZ
99. BP Pb bP pp bB
100. Cz CZ Zc zC cz

PARE. NO DÉ VUELTA A LA PÁGINA HASTA QUE SE LE DIGA.

PARTE II

- | | |
|--|--|
| <p>1. YZ VY <u>VX</u> XY ZY</p> <p>2. b9 c6 69 96 <u>6c</u></p> <p>3. ou <u>oa</u> na oo mo</p> <p>4. lc lo el ec <u>co</u></p> <p>5. X7 <u>V9</u> V5 X9 V7</p> <p>6. <u>Sc</u> 8c 8a c5 c8</p> <p>7. ob bt et tb <u>bo</u></p> <p>8. 5e 3d <u>4d</u> 2e 2d</p> <p>9. rc dc <u>dr</u> rd cr</p> <p>10. vs av <u>st</u> tv ts</p> <p>11. <u>vm</u> vr mu vs <u>mv</u></p> <p>12. pp qq <u>pq</u> pg qp</p> <p>13. nv nx xn vx <u>xv</u></p> <p>14. nu un <u>um</u> mu nu</p> <p>15. zn zz <u>nz</u> nn nn</p> <p>16. <u>pg</u> fy fy yp yg</p> <p>17. <u>59</u> 9Y 5Y Y9 95</p> <p>18. nu <u>on</u> on un oo</p> <p>19. nd un nd <u>au</u> du</p> <p>20. 4l <u>44</u> 14 11 40</p> <p>21. Br RP <u>pR</u> PP rr</p> <p>22. LT IT IL <u>TL</u> TI</p> <p>23. MW <u>MV</u> VW VM WM</p> <p>24. Uu Wu uW <u>WW</u> uU</p> <p>25. 3x xc c3 cx <u>3c</u></p> | <p>26. AV VN NV <u>NA</u> VA</p> <p>27. YX XX Yy Xy <u>xx</u></p> <p>28. EL <u>FL</u> FE LF LE</p> <p>29. MN NM VN MV <u>NV</u></p> <p>30. EE Ef eF <u>Fe</u> FF</p> <p>31. S8 <u>C8</u> 8C 8S S5</p> <p>32. b6 h8 <u>66</u> 8h 6h</p> <p>33. <u>4d</u> 3c 4a 4c 3a</p> <p>34. Z4 Z1 14 <u>LZ</u> 4Z</p> <p>35. <u>Qo</u> Qv OQ oq QQ</p> <p>36. xc ex <u>ec</u> ce xe</p> <p>37. <u>ar</u> ra ro or oa</p> <p>38. 8c 8a 7a 6c <u>7c</u></p> <p>39. us ue ae <u>su</u> eu</p> <p>40. <u>wo</u> ro rw ow wr</p> <p>41. wu vu vw wv <u>uw</u></p> <p>42. <u>er</u> ri ir ic re</p> <p>43. <u>3i</u> 23 32 13 21</p> <p>44. 2u <u>2q</u> qu q2 u2</p> <p>45. xv <u>vx</u> vw wx wv</p> <p>46. ae et <u>ea</u> ta to</p> <p>47. <u>VI</u> SI SV VS IV</p> <p>48. th <u>hc</u> et eh ht</p> <p>49. za mz zm <u>az</u> ma</p> <p>50. az aa ax aa <u>za</u></p> |
|--|--|

PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE Y CONTINÚE TRABAJANDO.

51. Av Vv aV VV AA
52. Mw wW WM MM mW
53. 4H 4N NH N4 HN
54. Dd Db dB bB DD
55. S8 83 S3 38 3S
56. XO OO OX OV XX
57. S8 C8 8C 8S S6
58. X7 V9 V5 X9 V7
59. L7 L1 17 1L 7L
60. RB RD DR BR BD
61. 18 81 71 78 17
62. Vv Ww Wv wV vv
63. Mm MN NN nn mM
64. b9 c6 69 96 6c
65. 4c 1a 1c 4d 2d
66. 2h h4 42 4h 24
67. YZ VY VX XY ZX
68. n3 Sn 3s sa 3n
69. wo ro rw ow wr
70. ar ra ro or oa
71. ni fi fu in nf
72. wu vu vw wv uw
73. th ha at eh ht
74. aa na na na aa
75. 3x 7x 73 37 x7

76. JB a8 8a 8j ja
77. 50 9Y 5Y Y9 95
78. fk lk kl lf li
79. ma cm ca mc am
80. nv mx xn vx xv
81. ae rs re es er
82. 4X 4V VX V4 X4
83. zn zz nz nn nn
84. LT IT IL TL T1
85. 41 44 14 11 40
86. us ue ae su eu
87. PR PB RB RP BP
88. Rr RP pR PP rr
89. SX sX sx Xs XS
90. ra ra ar ra ar
91. OU OC UC UO CO
92. RB RD DR BR BD
93. XX XO OO OX OV
94. HN HZ ZH ZN NH
95. Av Vv aV VV AA
96. OQ CQ QC QO OC
97. Zc Zx ZE zE eZ
98. GQ Qg qg qg QG
99. Mm MN NN nn mM
100. Qo Qq OQ oq QQ

TESTS DE APITUD DIFERENCIAL
VELOCIDAD Y EXACTITUD
FORMA A

NO ESCRIBA EN ESTE ESPACIO

PUNTO: _____ CIUDAD: _____

LIBRO STANDARD: _____

PERFEN III: _____

NORMAS USADAS: _____

P	1	26	av	ad	ay	ed	uo	51	ca	ho	ca	cl	hc	96	ca	v4	u6	4u		
A	2	27	ff	i	z	fk	ke	52	r	ca	ei	ve	ee	76	2k	37	7k	73	37	
R	3	28	op	pt	de	ki	ks	53	o	o	zi	ca	ur	77	11	21	31	3k	1k	
T	4	29	2e	4e	ur	q2	2k	54	ca	ca	19	ep	uo	78	ed	nd	de	eb	dn	
E	5	30	60	11	31	41	41	55	na	na	na	na	na	80	10	6	10	16	16	16

ASEGURESE QUE SUS MARCAS SEAN GRUESAS Y NEGROAS

1	6	31	ae	er	1	er	er	56	af	30	2k	27	34	81	51	3h	h3	ch	35
2	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	82	4f	dl	ll	ls	ld
3	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	83	5	2k	k1	k1	k
4	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	84	2k	db	29	69	64
5	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	85	XX	V7	VX	VX	Z1

6	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105
11	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
12	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145
13	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165
14	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185
15	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205

BORRE COMPLETAMENTE CUALQUIER MARCA QUE NO SE HAYA MARCADO

16	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225
17	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245
18	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265
19	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285
20	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305
21	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325
22	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345
23	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365
24	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385
25	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405

2.10 ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO.

Esta entrevista tiene como finalidad determinar aspectos tales como :

- Funciones generales y específicas del puesto
- Funciones específicas del área del departamento

Además, se especifican claramente las políticas, tanto de la empresa, como del área ; se delimita la autoridad y la responsabilidad.

2.11 EXÁMEN MÉDICO.

Es la etapa en la cual se determina si el candidato es apto para ocupar la vacante, ya que se verifica la capacidad física y emocional del candidato.

2.12 RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS.

Es la etapa previa a la contratación donde el Departamento de Selección, recibe los documentos necesarios para tramitar la contratación del candidato.

2.13 CONTRATACIÓN.

Es la etapa final del proceso donde se contrata al candidato.

Cuando se trata de personal interno se hará sólo el trámite de promoción del personal omitiendo las últimas tres etapas antes mencionadas.

3 ANÁLISIS COMPARATIVO.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal descritos anteriormente, dan lugar a establecer una comparación entre el proceso teórico y el práctico utilizado en Grupo Radio Centro.

Esta comparación se realiza con el fin de determinar hasta que punto el proceso teórico se cumple en la práctica y las semejanzas o diferencias que existen entre ellos.

Se pretende además dar sugerencias o recomendaciones que podrían hacer más eficiente la aplicación de cada uno de los procesos.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

TEÓRICO	PRÁCTICO
1. Análisis de Puestos	1. Análisis de Puestos
2. Requisición	2. Requisición
3. Fuentes de reclutamiento	3. Fuentes de reclutamiento
4. Recepción preliminar de solicitudes	4. Recepción
5. Pruebas de idoneidad	5. Solicitud
6. Entrevista de selección	6. Entrevista
7. Verificación de datos y referencias	7. Verificación de referencias
8. Exámen médico	8. Pruebas
9. Entrevista con el supervisor	9. Entrevista con el jefe inmediato
10. Descripción del puesto	10. Exámen médico
11. Decisión de contratar	11. Entrevista de contratación

Podemos observar que realmente no existen diferencias significativas en estos dos procesos en cuanto al contenido, sin embargo, el orden en que se realizan cada una de las etapas sí cambia.

Analicemos dichos procesos :

En cada uno se destaca la importancia de realizar el análisis de puestos ya que a través de estos se obtienen los datos necesarios (características y habilidades), para realizar la requisición de personal que también se elabora en los dos casos.

Ambos procesos coinciden en la tercera etapa que se refiere a la selección de fuentes de reclutamiento las que serán de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

En este caso, Radio Centro utiliza principalmente dentro de las fuentes tanto internas como externas : personal de la propia institución, recomendaciones, grupos de intercambio, bolsas de trabajo y anuncios en la prensa).

En la siguiente etapa del proceso teórico, se maneja la recepción de candidatos entregando a éstos la solicitud de empleo que regresarán en el momento previamente requisitada.

En el caso práctico, la recepción de candidatos y la recepción de solicitudes requisitadas se maneja en dos etapas diferentes, haciendo más tardado el proceso.

Aunque el orden de las siguientes etapas varía, en cada proceso se llevan a cabo (pruebas, entrevista con el jefe inmediato, verificación de referencias, examen médico y la decisión de contratar).

Es importante seguir un orden lógico ya que así, se ahorra tiempo y no se hacen gastos innecesarios.

CONCLUSIONES

La administración es sin duda, la base fundamental para lograr los objetivos establecidos en cada una de las organizaciones. Con una eficiente administración se logrará el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

Como parte del logro de los objetivos a corto y largo plazo, la Administración de Personal ocupa un sitio muy importante, tanto en empresas pequeñas como en aquellas de mayor complejidad; ya que en todas se hace necesaria la presencia del recurso humano.

Así mismo, la Administración de Personal involucra una serie de actividades que tienen como finalidad dotar de recursos humanos a la organización y proporcionar un ambiente propicio para su desarrollo.

Cada organización debe contar con un sistema eficaz de reclutamiento y selección de personal, a través del cual pueda utilizar los medios más adecuados para elegir al personal más apto.

Tomando como base teórica el proceso de reclutamiento y selección de personal de William B. Werther Jr. y Keith Davis, se comprobó que en la práctica se cumplen cada una de las etapas del proceso teórico y que de acuerdo a las necesidades de la empresa habrá diferencia en su aplicación.

La selección de personal, debe basarse en un procesos bien planeado y estructurado permitiendo de ésta forma su eficiente realización.

Debe seguirse un proceso lógico y sistemático que permita la depuración de candidatos que no cumplen con los requisitos del puesto.

Si las decisiones de contratación no se basan en una planeación cuidadosa (de los recursos humanos, el reclutamiento y la evaluación de los candidatos), la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos puede ser dañada seriamente.

Las decisiones y ofertas de empleo debe estar basadas en una planeación a corto y largo plazo, y en técnicas de reclutamiento y selección válidas para que la empresa pueda tener éxito en el logro de sus metas.

BIBLIOGRAFIA

William B. Werther Jr. / Keith Davis.
Administración de Personal y Recursos Humanos.
McGraw-Hill.
México 1991.

Andrew F. Sikula.
Administración de Recursos Humanos.
Limusa.

Recio Figueiras Eugenio M.
Planificación de Recursos Humanos en la Empresa.
Editorial Hispanoeuropa.

Heberto Mahón.
Las personas : La clave para el éxito de su empresa.
Javier Vergara Editor.

Wendell L. French.
Administración de Personal.
Limusa.
México 1983.

Stephen P. Robbins.
Administración Teoría y Práctica.
Prentice Hall Hispanoamérica.
México 1985.

Reyes Ponce Agustín
El análisis de puestos.
Limusa.
México 1994.

Edwin B. Flippo.
Principios de Administración de Personal.
McGraw-Hill.
México 1978.

Hernández, Suerdlied, Vergara, Chruden, Sherman.
Administración de Personal, Desarrollo de los Recursos Humanos.
Grupo editorial Iberoamericana.
México 1986.

Rodríguez Valencia J.
Administración Moderna de Personal.
E C A S A .
México 1990.