



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

ADMINISTRACION

LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA "DIRECCION DE EDUCACION Y CULTURA" DEL H. AYUNTAMIENTO DE NEZAHUALCOYOTL.

SEMINARIO DE CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS Y PUBLICAS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADA EN ADMINISTRACION PRESENTA: ROCIO RIVERA SOSA

ASESOR: L.A.E. JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ

CUAUTITLAN, IZCALLI; EDO. DE MEX.

2000.

284158



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA U
MEXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas

" La Calidad de los Recursos Humanos de la " Dirección de Educación y Cultura"

del H. Ayuntamiento de Nezahualcóyotl "

que presenta la pasante: Rocio Rivera Sosa

con número de cuenta: 9208202-1 para obtener el título de :

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Agosto de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>II</u>	<u>L. A. E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>L. A. E. Ceilia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Lic. Juan Rafael Garibay Hernández</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

Porque gracias a sus consejos y gran ayuda tanto económica como moral, he logrado cumplir satisfactoriamente uno de mis objetivos que me había trazado en la vida, por esta razón estaré eternamente agradecida.

A MIS HERMANOS:

Fernando, Alejandro y José Alberto,
como una muestra de mi cariño.

A LOS PROFESORES:

L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez,
L.A.E. Celia Rodríguez Chávez,
Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez,
Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio,
Por su valiosa ayuda y apoyo en mi
formación profesional.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO, con
gratitud imperecedera.

ÍNDICE:

	página
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I. CALIDAD PERSONAL	5
11 UNA REVOLUCIÓN DE LA CONCIENCIA DE LA CALIDAD	6
12 CALIDAD DE VIDA	7
13 ¿QUÉ ES LA CALIDAD?	8
1 3 1 FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD	9
14 ¿QUÉ SIGNIFICA LA CALIDAD PERSONAL?	10
1 4 1 PASOS PARA DOMINAR LA CALIDAD PERSONAL	11
15 LA CALIDAD ES TRABAJO DE EQUIPO	13
16 CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD	14
CAPITULO II ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	16
21 ORIGEN DE LOS RECURSOS HUMANOS	17
22 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	18
2 2 1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	19
2 2 2 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	22
23 CONTENIDO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	24
24 DESAFÍO SOCIAL QUE ENFRENTA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	26
25 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	29
26 ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	31
27 LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS LABORALES	32
28 ADMINISTRACIÓN BURÓCRÁTICA	33
CAPITULO III. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	34
31 RECLUTAMIENTO	35
3 1 1 ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO	36
3 1 2 CANALES O FUENTES DE RECLUTAMIENTO	36
3 1 3 LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO	38
32 SELECCIÓN DE PERSONAL	39
3 2 1 PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	40
3 2 2 MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	55
CAPITULO IV. CAPACITACIÓN	56
41 CAPACITACIÓN	57
4 1 1 FOLLOW-UP	58
4 1 2 INTENCIONALIDAD DE LA CAPACITACIÓN	58
4 1 3 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS	59
4 1 4 PASOS A LA CAPACITACIÓN	60
4 1 4 ENFOQUES DE CAPACITACIÓN	63
42 MÉTODOS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN	63
4 2 1 CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS	65
43 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	66
44 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	69
CAPITULO V. CASO PRÁCTICO:	71
51 PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE CALIDAD	
52 PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA LOS RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA SOBRE CALIDAD PERSONAL (AUTOESTIMA)	
CONCLUSIONES	78
ANEXOS	79
BIBLIOGRAFIA	117

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este trabajo se propondrá un programa para la selección de personal con Calidad y de capacitación, para aumentar la Calidad de los Recursos Humanos de la Dirección de Educación y Cultura del H. Ayuntamiento de Ciudad Nezahualcóyotl, el fin es que se desarrollen personalmente y trabajen en equipo para que sean más productivos en su trabajo de Servicio Público.

Esta idea se fundamenta en la experiencia obtenida dentro de esta organización, en el área de Recursos Humanos, ya que esta área no aplica debidamente la Selección de Personal, siendo esto una grave carencia en el Reclutamiento. Tampoco existe Capacitación o actualización de los conocimientos del personal.

Por lo que existe la problemática de que no exista un buen desempeño en el puesto que ocupan los integrantes, ya que se comete el error de manejar el personal por convicciones políticas y personales; por lo que los servidores públicos ante la imagen de la comunidad en este caso usuarios de las divisiones que integran dicha institución se encuentra inconformes de cierta manera.

Por lo que se dará una propuesta para llevar a cabo una Selección de Personal con calidad, así como mejorar su calidad como personas para que sean más productivos.

Este trabajo constará de los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se dará un breve reflejo de lo que significa la Calidad Personal, como se fundamenta para una mejora continua, así como la Calidad representada como trabajo en equipo y el Control Total de la Calidad.

En el segundo capítulo se da inicio al tema central que son los Recursos Humanos y como se Administran, su origen, objetivos y características; también se hará referencia de la Administración de

Personal y la Administración Burocrática que va enfocada en base central a los Recursos Humanos del área gubernamental.

En el tercer capítulo trata de Reclutamiento y Selección de Personal que son una necesidad básica dentro de la Dirección de Educación y Cultura, aquí sobre Reclutamiento se verán sus estrategias, canales o fuentes y limitaciones sobre la Selección, se enlistaran los pasos del proceso de Selección, modelos alternativos y métodos de Selección de Personal.

El capítulo cuarto trata de otra necesidad básica en la Dirección de Educación y Cultura, donde se verá la intencionalidad, beneficios, pasos y enfoque de la Capacitación, así como los métodos, técnicas y la forma en que se evalúan para lograr un buen desempeño del empleado público.

Por último se verá el capítulo quinto en donde se especifica la propuesta para llevar a cabo Reclutamiento y Selección, Así como la Capacitación del empleado determinado mediante un diagnóstico que se observe como falla, pero que tiene solución si fuera factible su aplicación.

Por consiguiente se dará inicio al desarrollo de este trabajo.

CAPITULO I

“CALIDAD PERSONAL”

“Establece tus objetivos y metas para lograr el éxito”.

CAPITULO I.

1.1. UNA REVOLUCIÓN DE LA CONCIENCIA DE LA CALIDAD.

“ Desde principios de los años 50's hasta finales de los 70's, los expertos en calidad estaban principalmente preocupados por la calidad de los productos físicos.

Previstos de controles de calidad estadísticos y del lema “cero defectos”, los expertos se concentraban en métodos de desarrollo para mejorar la calidad de los productos de los procesos de producción.

Más de 30 años de esfuerzo encaminados a mejorar la calidad técnica, descubrir la causa de los defectos y reducirlos, establecer controles de calidad, y racionalizar el proceso de producción han conducido a mejoras sorprendentes en la calidad de productos y a la estabilidad de muchas organizaciones.

Hasta principios de los años 80's no se centro el interés en la calidad de los servicios y en el comportamiento humano.

Time Manager International, ha tenido una influencia importante en el crecimiento del concepto de servicio y calidad de servicio a través de sus extensos programas de formación y desarrollo para organizaciones multinacionales de servicios.

“Las personas en primer lugar” y “Calidad personal”, ambos conceptos de Time Manager International, y sus respectivas filosofías, métodos y herramientas prácticas, representan una revolución en el campo del desarrollo de la calidad.

Esta revolución en la conciencia de calidad es, primero y principalmente, una nueva forma de pensar acerca de la calidad. En lugar de concentrarse sólo en la Calidad de los productos, la nueva conciencia de la calidad también abarca la de los esfuerzos individuales de las personas.

Ya no sólo es la cuestión de elaborar productos de alta calidad y satisfacer las expectativas de los clientes, sino también inspirar al personal que produce bienes y servicios a hacerlo lo mejor posible.

La nueva conciencia de la calidad no sustituye las ideas tradicionales acerca de la calidad. Si no que mejora las relaciones humanas, fortalece la comunicación y mantiene altos estándares éticos.

Time Manager International aconseja a las organizaciones que trabajan con desarrollos de calidad continuos a interesarse no sólo por la calidad técnica y por las ganancias económicas sino también por la calidad del personal que forma sus organizaciones. "(1).

1.2. CALIDAD DE VIDA.

El valor de la calidad toma su sentido más pleno cuando se traduce en calidad de vida para quienes colaboran profesionalmente en la organización.

Este se fundamenta en el respeto y la promoción de la dignidad de la persona humana en cada uno de los individuos que conforman la organización.

Tener calidad de vida en el trabajo implica en primer lugar la posibilidad de descubrir la labor propia como parte importante, constitutiva de un propósito significativo y digno supone también poder integrar la labor profesional al propio proyecto y plan personales de vida.

La calidad de vida supone también la posibilidad de recibir retroalimentación directa de la labor propia (saber inmediatamente si lo hice bien o no y porqué) que permita a cada individuo tener el pulso del propio desempeño y aprender de sus aciertos y errores.

El valor de la calidad implica también que cada una de las personas que constituyen la organización asuma la mayor de responsabilidad y autonomía posibles en el desempeño de su trabajo.

(1) Time Manager International A/S. 1992

La calidad de implica tanto promover sistemas objetivos y profesionales de compensación como contar con condiciones físicas y herramientas de trabajo idóneas para un desempeño óptimo.

La calidad de vida es quizás el ingrediente fundamental, sino para contar con gente más feliz en la organización, sí para aumentar el nivel de satisfacción en el trabajo.

Cada trabajo, cuando es significativo, debe enriquecer al individuo integralmente, así el trabajo puede resultar agradable y divertido.

1.3. ¿QUÉ ES LA CALIDAD?

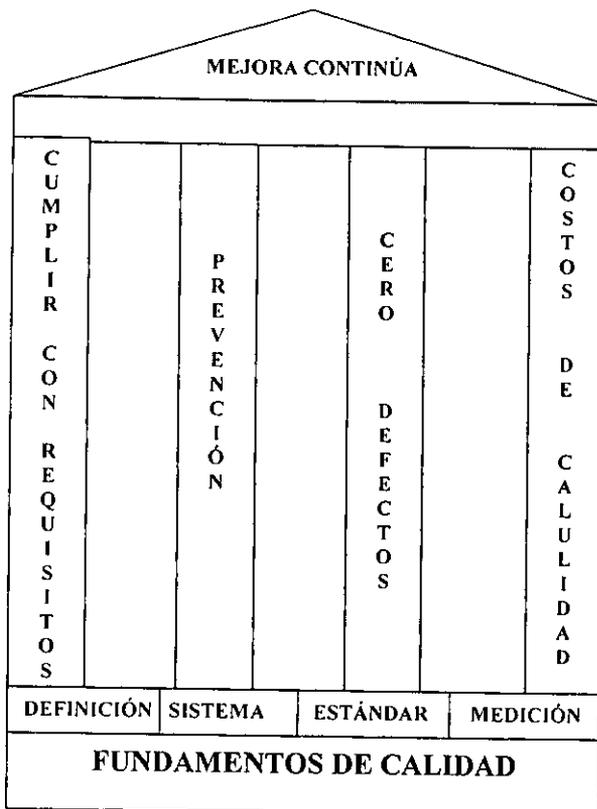
La Calidad en sí es difícil de darle un significado, pero se le puede describir como la reunión de requisitos o características que cumplan con las necesidades que logren la satisfacción en el usuario o cliente.

También se le puede denominar de la siguiente manera desde el ángulo de la Calidad Personal o individual.

- * Mantener una actitud positiva en todo momento.
- * Tener aspiraciones, es hacer lo que se debe hacer, es realizar las tareas más inteligentemente.
- * Se trata de vivir humanamente.

En sí es tener aspiraciones y realizarlas con una actitud positiva e inteligente.

1.3.1. FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD.



1.- **Definición:** La calidad que otorga una organización esta en función de la calidad de cada uno de sus integrantes.

2.- **El sistema:** optar por la administración preventiva(pensar, planear y analizar), que significa satisfacer los requisitos de los clientes a la primera vez y siempre. ¿Pero como podremos nosotros simples mortales alcanzar tal nivel de perfección?. Una manera de lograrlo es administrar por prevención. Anticipar los errores antes de que sucedan y dar solución de problemas de raíz.

3.- El estándar de realización o el estándar de desempeño: Trabajo sin desviaciones es nuestro estándar personal de desempeño. Es una actitud de que las desviaciones no se aceptan. Un trabajo sin desviaciones conduce a la pregunta; ¿porqué suceden los errores?. Y en su respuesta se toman las acciones correctivas para evitar que vuelvan a suceder.

4.- La medición: En este caso se puede decir que es mucho mayor el costo, realizar las cosas mal, que el hacerlas bien desde la primera vez, ya que cuesta más el mejorar esos errores. Pero así se da un cumplimiento de lo que se requiere, ya que "lo que no se mide no se mejora".

1.4. ¿QUÉ SIGNIFICA LA CALIDAD PERSONAL?.

La Calidad Personal es tener una buena Autoestima, estar Autorrealizado, conciente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el camino adoptado en su vida.

Para detectar una persona que posee Calidad podría decirse que es una persona con Etica; ya puede tener las siguientes características:

- * Equilibrio.
- * Consciente de sus Habilidades.
- * Libre espiritual y emocionalmente.
- * Respetuosa con su posición jerárquica.
- * Respetuosa de su estado civil y social.
- * Satisfecha en su trabajo.
- * Armonía familiar.
- * Relaciones Sociales satisfactorias.
- * Suficiente Diversión.

En sí una Persona con Calidad es aquella que disfruta de un perfecto equilibrio psicológico, social y fisiológico.

La calidad personal la obtiene el individuo que aplica la fuerza de su propia voluntad contra la resistencia de sus propios hábitos ¡Esta es la prueba del éxito!.

1.4.1. PASOS PARA DOMINAR LA CALIDAD PERSONAL.

1.- Crear una visión personal.- Una visión personal es nuestro plan estratégico de vida, en el que nos clarificamos a nosotros mismos como nos vemos en el futuro, ya sea dentro de cinco, diez o más años.

Siempre tendemos a concentrarnos en nuestra situación actual, en el cómo estamos hoy, qué habilidades, atributos y problemas tenemos ahora. Cuando todo nuestro enfoque se queda en la situación presente, aumentamos la probabilidad de encerrarnos en otras condiciones. Creemos que estamos destinados por la vida a ocupar un segundo o último lugar, ser ricos o pobres, flacos o gordos o pero aún, más allá de aspectos materiales, a ser felices o infelices.

Perdemos de vista que como seres humanos, tenemos la capacidad de proyectar nuestras vidas en el futuro y que hay una dimensión diferente para cada uno. Es lo que nos distingue del animal que está programado para responder a sus instintos. Más allá de la situación presente, tenemos nuestra condición potencial y la habilidad de ejercer nuestra libertad, nuestra autodeterminación.

Lo que hoy somos, es producto de nuestras acciones en el pasado, pero además de lo que somos, somos lo que podríamos llegar a ser; cambiar, crecer y aprender es una necesidad de la vida saludable.

2.- Establecer objetivos y especificarlos.- Es determinar aquellas acciones que conduzcan a lograr tus sueños de acuerdo con las habilidades y vocación de cada individuo.

3.- Establecer activadores.- Es crear ambientes de éxito observando lo que nos rodea como:

- ¿Quiénes son nuestros modelos?
- ¿Cuáles son las conductas específicas, las cosas que estas personas hacen para tener éxito?

Guía de crecimiento y desarrollo personal, para llevar a cabo esta tendríamos que hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo sabes que atributos, objetivos, desempeño o conducta desarrollar?
- ¿Cómo darte cuenta si estas progresando?
- ¿Cómo detectar si están en el camino correcto?.

4.- Dar seguimiento al desempeño.- Es aquello que disfrutamos, es un sistema preciso de registrar el progreso. Lo que se necesita es la motivación, la disciplina, seguir la conducta.

5.- Actuar.- La mayor parte de los fracasos no son resultado de algo complicado o misterioso. Casi siempre son el resultado de no haber hecho lo obvio.

Hay muchas personas que se preparan para mejorar su desempeño, leen los libros adecuados, preparan grandes objetivos, metas, puntos de mejoramiento, registros, gráficas y todo lo que se les ocurra. Pero por alguna razón nunca se deciden hacer cosas que planificaron y para lo que establecieron objetivos.

Una de las cualidades que distingue a la gente de éxito, es su gran tendencia a la acción. Claro que planifican, estudian, establecen objetivos y metas. Pero lo más importante es que actúan. La acción conduce al más grande de los aprendizajes.

6.- Reforzar el mejoramiento.- El único reforzamiento necesario es la sensación de autosatisfacción. Se debe crear un concepto de calidad de nosotros mismos, hablándonos de calidad.

Mientras más se maneje un buen diálogo con uno mismo, menos se dependerá de la crítica y se recibirá retroalimentación. Esto es la clave para el automejoramiento.

7.- Evaluar el cambio.- Las personas que tienen éxito siempre están buscando mejorar, por lo tanto, están constante y habitualmente evaluando sus esfuerzos, que se convierten en adictos de la retroalimentación de sus propias mediciones y la esperan de los demás.

El cambio en uno mismo es un proceso reiterativo, el ciclo se repetirá una y otra vez con base al aprendizaje adquirido. Las personas de calidad constantemente están evaluando para poder avanzar en su propia visión, establecer objetivos más altos y especificar nuevas habilidades para mejorar. Su programa de mejoramiento continuo tendrá varias etapas, cada una buscando nuevos caminos, nuevos experimentos y nuevos objetivos para avanzar hacia su visión, y experimentar día con día el placer de confrontar la resistencia de los viejos hábitos contra su fuerza de voluntad, porque saben que ahí radica el verdadero éxito y todo lo demás, tan solo son las consecuencias.

1.5. LA CALIDAD... ES TRABAJO EN EQUIPO.

La unidad básica de desempeño en una organización es el equipo, el trabajo en equipo tiene dos dimensiones: las tareas y el efecto social, estas son inseparables por que no se puede trabajar en equipo si falta alguna de ellas. La dimensión de las tareas se refiere a la actividad que el grupo debe desarrollar, los trabajos que tiene que realizar y como los va a llevar a cabo. La dimensión social se refiere a la forma de las relaciones entre ellos y el comportamiento del grupo, ambas dimensiones operan en todo momento, cuando los integrantes del grupo toman decisiones, resuelven problemas, realizan tareas, etc.

Factores clave para el desarrollo de un equipo son:

- **propósito:** sentido de misión y una clara visión, tanto departamental como organizacional. Claridad en su contribución.
- **Orientación al proceso:** Es la inclusión de herramientas para la solución de problemas, técnicas de planeación, juntas regulares, etc.
- **Estándares:** una vez claro el proceso, se deben tener estándares altos. Un reto significativo de desempeño es el que da energía a los equipos. Ningún equipo existe sino existe un reto de desempeño para los miembros involucrados en él. "Dime que mides y te diré que obtienes".

- **Compromiso:** Cuando hay estándares de desempeño altos, el equipo se compromete consigo mismo y con la organización.
- **Confianza:** Se cree en las habilidades y talentos de los demás para lograr los objetivos.
- **Comunicación:** Los integrantes aprenden a emplear técnicas efectivas para escuchar y dar información, tales como interrogatorios, parafraseo y recapitulación entre otros.
- **Participación:** El equipo periódicamente autoevalúa su desempeño y el del proceso, involucrándose en la mejora de los mismos.

El entrenamiento de los equipos es fundamental y puede estar organizado dentro de tres categorías: Habilidades de trabajo, que abarcan todo el conocimiento técnico y capacidades para tener éxito en el trabajo; Habilidades para interactuar en Equipo, que incluyen las habilidades interpersonales y de comunicación para ser efectivos en sus roles: escuchar, dar y recibir retroalimentación, manejo de conflictos, etc.; y Habilidades para el mejoramiento de la Calidad, que tienen que ver con la identificación de problemas y con el hacer mejoras continuas.

1.6. EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

El control total de calidad significa, en términos amplios, el control de la administración misma.

El "control total de calidad" fue originado por el Dr. Armand V. Feigenbaum, que sirvió en los años 50's como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric en Nueva York. Su artículo sobre el control total de la calidad se publicó en la revista Industrial Quality Control en mayo de 1957. Luego siguió un libro publicado en 1961 con el título de Total Quality Control: Engineering and Management.

Según Feigenbaum, el control de calidad (CTC) puede definirse como un "sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes o servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes",(2)

El control de calidad es responsabilidad de todos los empleados y todas las divisiones.

El control total de calidad es una actividad de grupo y no lo pueden hacer los individuos. Exige trabajo de equipo:

El control total de calidad no fracasará si colaboran todos los miembros del equipo.

(2) KAORU. Ishikawa, ¿Qué es el Control Total de Calidad?

CAPITULO II

“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

*“Dios creo el hombre y con él, a su manera de ser propia ...
Puso además a su disposición él todo y los subsistemas,
los cuales están para servirle y servir a los demás”.*

CAPITULO II.

2.1 ORIGEN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Todo se da desde los inicios del Derecho Laboral que al parecer este como una consecuencia de las exigencias de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo se pensó que bastaría en aplicar los preceptos legales en forma fría para obtener buenos resultados; pero se encontró que las relaciones merecían de estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaba algo más que una improvisación.

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la Administración, a través de la coordinación, dirección y por tanto del mejor empleo de los Recursos Humanos que intervienen en el trabajo. Taylor viendo la importancia del área creó las oficinas de Selección.

También resulta importante hablar de Elton Mayo a quien se le llama "padre de las relaciones humanas", sus experiencias famosas señalaron el punto en la historia de la administración en que los empleados empezaron a tener derechos. Mayo descubrió el efecto Hawthorne donde dice: el trato especial aun el abuso puede producir resultados positivos, a causa del factor humano.

A través de la demostración en Hawthorne y otras, Elton Mayo pudo demostrar que el tratamiento humano y respetuoso al trabajador, a la larga reditúa beneficio

Los estudios en Hawthorne demostraron que:

- 1.- Las necesidades sociales y psicológicas del hombre son igualmente efectivas, como motivadoras, tanto o más que el dinero.
- 2.- La interacción social del grupo de trabajo es tan influyente como la organización de la tarea real del trabajo.

3.- No puede ignorarse el factor humano en cualquier planeación correcta de la administración

En nuestro país las experiencias del extranjero hicieron surgir la inquietud, puede decirse que la Administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria pues requiere del concurso de múltiples fuentes de conocimiento y las más importantes disciplinas como la Psicología, Economía, Derecho, etc.; que se deberán tratar de profundizar para llevar a cabo una buena Administración de Recursos Humanos.

2.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Es una área crítica en las organizaciones hoy en día, la necesidad surge hasta después de la Revolución Industrial que produce grandes empresas y nueva forma de trabajo.

Movimientos Históricos más importantes que influyen en la administración de Recursos Humanos:

- Revolución Industrial.
- Desarrollo del Sindicalismo.
- Época de la Administración Científica (Frederick Taylor).
- La Psicología Industrial

La organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos como:

- **Recursos Materiales:** dinero, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.
- **Recursos técnicos:** sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **Recursos Humanos:** No sólo el esfuerzo o la actividad humana están comprendidos, sino también otros factores como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los cuales deberán ser ubicados estratégicamente para alcanzar una mayor productividad.

2.2.1. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los encargados de la Administración de Recursos Humanos logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidos. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de Recursos Humanos.

Según Werther existen cuatro objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos:

- **Objetivos Sociales.**- El Administrador de recursos Humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas.
- **Objetivos de la Organización.**- El Administrador de Recursos Humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.
- **Objetivos Funcionales.**- Mantener la contribución de los recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o

cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

- **Objetivos individuales.**- Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función y un objetivo de la Administración de Recursos Humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel del desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

Actividades de Administración de Personal:

La Administración de personal consigue mediante la aportación de esfuerzos y del trabajo de individuos que cumplan los propósitos y objetivos de la organización, lo que lleva a una buena productividad.

Actividades Clave de los recursos Humanos:

Las actividades de Recursos Humanos son las acciones que emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización.

Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados se pone acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. A esta acción se le denomina Planeación de recursos Humanos sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al Reclutamiento, que se postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes este grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas, este proceso se selecciona mediante la planeación de Recursos Humanos a las personas que reúnen las características expuestas.

Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones del puesto y la organización, y por esto requerimos al entrenamiento y la capacitación; las necesidades de Recursos Humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales, mediante el desarrollo, se enseñan nuevas actividades y para satisfacer sus aspiraciones de progreso, con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación, indicando la contribución y confiabilidad de las actividades de los Recursos Humanos.

La aportación que efectúan los empleados produce una compensación que asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extralegales, que la organización puede decidir otorgar; además de compensaciones justas, la organización también puede emplear técnicas de comunicación y asesoría para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción.

El departamento de Recursos Humanos, también debe de atender las relaciones obrero-patronales: participa en el proceso que se da entre el sindicato y la organización, participando en las negociaciones de contratos colectivos de trabajo.

Los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, las limitaciones en el presupuesto constituyen una forma tradicional de control.

- **Desempeño de las actividades de Recursos Humanos.**- la responsabilidad del desempeño de actividades de Recursos Humanos corresponde a cada directivo: a cada funcionario con personal a su cargo, si los directivos no aceptan su responsabilidad, las actividades de Recursos Humanos no se podrán cumplir satisfactoriamente.
- **Integrantes del Departamento de Personal.**- Un reclutador solicita los servicios de los periódicos locales, así como de otros medios y tendrá información sobre los costos de inserción en cada diario, efectividad, características ideales de cada aviso.

La función de planear las necesidades futuras de la organización, puede llevar a cabo conjuntamente los departamentos de contratación y capacitación, las evaluaciones del desempeño y el nivel de sueldos y salarios que se asignará a cada empleo.

- **Funciones clave en la administración de personal.-** Esto tiene que ver con los diferentes niveles y jerarquías.
- **La función de servicio desempeñada por el Departamento de Recursos Humanos.-** Los Departamento de Personal o Recursos Humanos proporcionan servicios, existe para ayudar a los empleados, directivos y la organización a lograr sus metas. Los departamentos de Recursos Humanos no ejercen la autoridad de dirigir otros departamentos, en vez de ello, se les da autoridad corporativa; esta autoridad consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos en cuanto a la dotación de personal.

El departamento de Personal tiene la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la organización en conjunto y todas las demás funciones.

Las dimensiones del Departamento de personal afectan el tipo de servicio que este proporciona a los empleados, los ejecutivos y la organización.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1.-No pueden ser propiedad de la organización, ya que los conocimientos, las experiencias, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2º, 4º. Y 5º.

Constitucionales, así como Leyes y Reglamentos que rijan según la Entidad en el que se localice la organización.

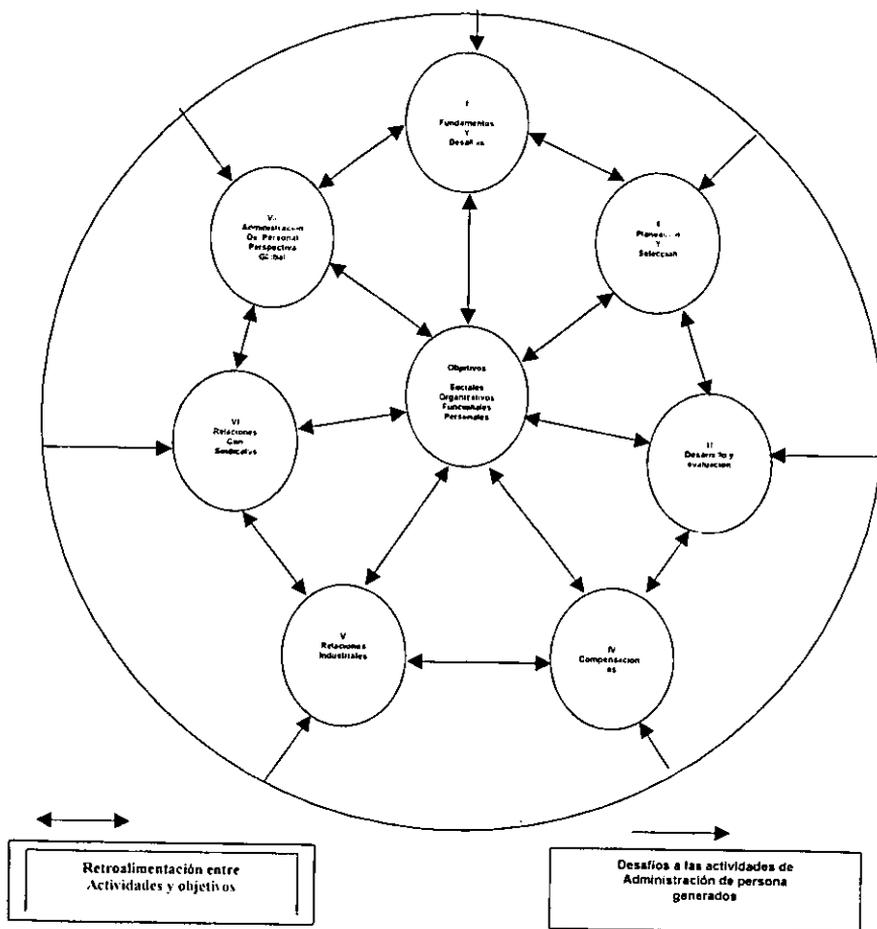
2.- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias no por el hecho de contar con un contrato personal o colectivo de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, sólo se contará con él, si se percibe que esa actitud va a ser provechosa para ambas partes.

3.- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

4.- El total de los Recursos Humanos de un país o de una organización puede ser incrementada y existen dos formas: descubrimiento, es poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas: un auxiliar valioso serían los test psicológicos y la orientación profesional. La segunda forma es el mejoramiento, se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas: a través de la educación, la capacitación y desarrollo, los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes, la mala alimentación, la falta de reconocimiento, pago inadecuado, etc.

5.- Los Recursos Humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.

2.3. CONTENIDO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



*cuadro WERTHER, Administración de Personal y Recursos Humanos, 1996

- I. **Fundamentos y Desafíos:** El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su productividad, requiere que los departamentos de personal se organicen de manera adecuada.
- II. **Planeación y Selección:** Encontrar y seleccionar adecuadamente diseños de puestos.
- III. **Desarrollo y evaluación:** Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre la política y procedimientos de la organización. Se les asignan los puestos que les correspondan y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Los especialistas en personal pueden ayudar a determinar la orientación, así como las necesidades de capacitación, desarrollo y asesoría profesional, pueden llenarse vacantes mediante promociones internas en vez de recurrir a contrataciones externas, La capacitación desarrolla a los empleados para puestos futuros y también ayuda a contar con una fuerza de trabajo más efectiva. Esas evaluaciones proporcionan retroalimentación sobre el desempeño de cada trabajador y sirven como guía tanto para los empleados como para el departamento de personal, que puede identificar así puntos de desempeño que conviene mejorar.
- IV. **Compensaciones:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada, cabe hacer mención que las compensaciones no solo son materiales. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. La organización debe proteger a sus trabajadores de los riesgos de todo tipo.
- V. **Servicios al Personal:** Los empleados necesitan ser motivados, y el departamento de Personal es responsable de garantizar la satisfacción de los empleados con el puesto. Los problemas de personal y los relacionados con los puestos pueden llevar a tensiones de los empleados y a la necesidad de que reciban asesoría o normas disciplinarias. Los especialistas de personal pueden

proporcionar programas efectivos o asesoría específica a los gerentes de línea, con el fin de cumplir con estos objetivos y mantener informado al personal los sistemas de comunicación de Recursos Humanos son una forma efectiva de mejorar la motivación de los empleados, así como de mantener alta su productividad.

- VI. **Relaciones con el Sindicato:** En las organizaciones que tienen que ver con un Sindicato, los departamentos de personal suelen tener la responsabilidad de atender los asuntos relacionados con los asuntos sindicales y estas relaciones se debe ver de manera positiva.

- VII. **Perspectiva General de la Administración de Personal:** Los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño, los departamentos de personal se someten a verificaciones y comprobaciones, y adelantan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

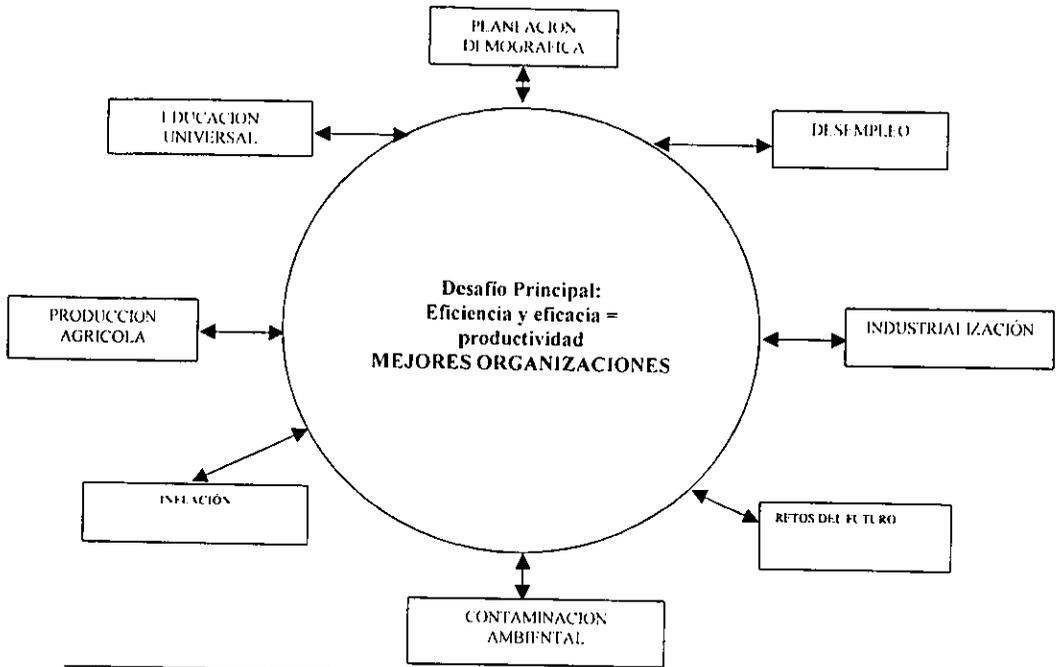
2.4. DESAFÍO SOCIAL QUE ENFRENTA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Las organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones así que se afirma que son el recurso máspreciado.

Cuando los Recurso Humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos se originan las bases mismas de la producción económica de una sociedad.

La correcta administración de Recursos Humanos trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda población económicamente activa.

El desafío número uno de los administradores de recursos Humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más productivas.



*cuadro: WERTHER, Administración de Personal Y Recursos Humanos, 1996.

El departamento de personal contribuyen directamente mediante la identificación de mejores procedimientos y más eficaces para lograr los objetivos de la organización y de manera indirecta al contribuir a mejorar la calidad del entorno laboral, las organizaciones se tornan más productivas mediante el uso eficiente y efectivo de un recurso: el Recurso Humano.

La respuesta del desafío es que el objetivo de la administración de recursos Humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos Recursos Humanos. El

estudio de la Administración de Recursos Humanos describe las funciones que desempeñan los gerentes y directivos de grupos humanos respecto a su recurso básico: Las Personas. Los departamentos de personal deben emprender acciones que mejoren la contribución que efectúan los Recursos Humanos a la productividad de la organización.

El objetivo de mejorar la contribución de los Recursos Humanos a la productividad es ambicioso, porque los departamentos de personal controlan muchos de los factores que determinan la contribución de los Recursos Humanos como el Capital, las materias primas y los procedimientos de la organización.

Cabe hacer mención que: *"la Productividad, es la eficiencia con la cual se producen bienes y servicios, esto es la proporción entre la producción de los bienes y servicios y el insumo de los recursos"*.(3).

La productividad es el resultado derivado en términos producción hora-hombre.

PRODUCTIVIDAD		
PRODUCTIVIDAD	=	EFICIENCIA X RENDIMIENTO
Unidades		Unidades
<u>Tiempo Total</u>		<u>Tiempo Util</u>
Medición de la Producción Unitaria de un Individuo, una Máquina o una Materia prima.		Medición del tiempo útil vs el tiempo muerto por mantenimiento, paros no programados, Ausencias, etc.
		Medición de la verdadera productividad cuando toda la organización está trabajando.
		MEJORAR LA EFICIENCIA ES UN RETO.
		MEJORAR EL RENDIMIENTO ES UN RETO.

*CUADRO: GIRAL, José, Cultura de Efectividad, pág. 67, 1990.
(3). General Electric Relations Services, 1960.

2.5. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Dentro de las definiciones más destacadas contamos con la de:

- Dale Yoder.
"Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna".(4).

Esta definición limita el campo de acción de la administración de personal al sector industrial, omitiendo al sector gubernamental.

- Pigors y Myers.
"La Administración de Personal es un código, sobre las formas de organizar y tratar a, los individuos en el trabajo de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización, de acuerdo a sus posibilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, y dando a la empresa de la que forma parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende, sus resultados óptimos".(5).

Un concepto más preciso y adecuado es el externado por M.J. Jicius.

"Administración de Personal es el campo de la Dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetos e intereses para los cuales el organismo esta establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible, y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos en el más alto grado"(6).

(4). (5) y (6). AMARO, Guzmán Armando, "Adm:n:stración de Personal", 1981.

Para llevar a cabo la Administración de personal, se debe tomar en cuenta el proceso de Administración que se compone de las siguientes funciones:

- **Planeación:** Establecer metas y estándares; desarrollar reglas y procedimientos; desarrollar planes y proyecciones, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.
- **Organización:** Asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos; delegar autoridad a los subordinados; establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- **Integración:** Formación de un equipo de trabajo; decir que tipo de personas se deben contratar, reclutar a posibles empleados; compensar a los trabajadores, evaluar el rendimiento; asesoría a los empleados; capacitar y desarrollar a los trabajadores.
- **Dirección:** Lograr que los demás hagan el trabajo, mantener la moral elevada, motivar a los subordinados.
- **Control:** Fijar estándares; comparar la forma en que el desempeño real corresponde a estos estándares, tomar acciones correctivas cuando se requiere.

La Administración de personal se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal que incluyen:

- *Análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).*
- *Planeación de las necesidades de Mano de Obra y el Reclutamiento de los candidatos a los puestos.*
- *Selección de los candidatos a ocupar los puestos.*
- *Inducción y Capacitación a los nuevos empleados.*
- *Administración de sueldos y salarios (forma de compensar a los empleados).*
- *Ofrecimiento de incentivos y beneficios.*
- *Evaluación del desempeño.*
- *Comunicación interpersonal (entrevista, asesoría, disciplina).(7).*

(7) DESSLER Gary, "Administración de Personal", México, 1991

2.6. ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Por lo que corresponde a la administración y desarrollo del personal que labora en las empresas públicas se hace conciencia de la necesidad de aumentar su productividad, se requiere de una mayor concientización política y social de los servidores públicos, con el propósito de intensificar la identificación de sus intereses personales con los del Estado.

En materia de dirección de las empresas publicas resultará apropiado constituir un cuerpo profesional que logre su integración y desarrolle habilidades de gestión en un ambiente de estabilidad y continuidad para que puedan afrontar con éxito los retos que plantea administrar eficientemente a la empresa pública.

En cuanto a la permanencia en los puestos de dirección, el Lic. Miguel de La Madrid Hurtado, hizo hincapié en lo siguiente:

“ En las empresas públicas debemos cuidar que los cambios de gobierno no afecten la marcha normal de las empresas, y que respetemos a los administradores y empleados de confianza, de vaivenes políticos. No son las empresas públicas botín político; son patrimonio del pueblo mexicano, y me comprometo a cuidar su sanidad y el respeto de los derechos laborales, no sólo de los trabajadores sindicalizados, sino de los administradores y de los técnicos de confianza”(8).

Una política de empleo sana debería buscar la prevalencia de una práctica de productividad que, al mismo tiempo que incremente y mejore el empleo, permita una mejor distribución del ingreso por ende mejores condiciones de vida. Las relaciones laborales, mejoran las condiciones de vida de los trabajadores.

(8). CARRILLO, Castro Alejandro, *Las empresas públicas en México*, pág. 213, 1983.

Reconociendo estas necesidades, el Lic. De la Madrid declaro al respecto:

" La seguridad en el empleo de los trabajadores al servicio del Estado, su remuneración digna y adecuada, la aptitud para el puesto, y la diligencia, responsabilidad y productividad en el desempeño de sus funciones, así como en las condiciones de adhesión, promoción y devoción del servicio público, constituyen el cimiento para que el patrimonio del pueblo se maneje como es debido"(9)

Con lo que respecta a la permanencia de los empleados de confianza dentro de las organizaciones públicas, se puede decir que sufren variados cambios ya que en dicho personal se llena de especulaciones con respecto a su puesto; ya que al existir cambios políticos existen grupos de diversas tendencias políticas y llegan a remover puestos funcionales, por lo que afectan la productividad, ya que no se da seguimiento a planes de trabajo y se truncan proyectos.

2.7. LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS LABORALES.

La empresa es el principal factor que determina la productividad de la fuerza de trabajo. La fuerza de trabajo es contratada, entrenada, desarrollada y administrada por la organización, y las destrezas y habilidades del potencial humano dependan más de lo que haga la organización de cualquier de sus características naturales o innatas de la fuerza de trabajo en sí.

La eficiencia de la fuerza de trabajo puede ser independiente de la organización. Los factores pueden ser los niveles de educación, las condiciones de salud, la nutrición y la experiencia general con el trabajo así como las actitudes hacia el mismo. La organización es capaz de influir sobre tales factores, se pueden moldear las actitudes hacia el trabajo.

(9). CARRILLO, Castro Alejandro, *Las empresas públicas en México*, pág. 213, 1983

2.8. ADMINISTRACIÓN BURÓCRÁTICA.

La administración científica ha estado interesada en el perfeccionamiento de la burocracia, a nivel administrativo y en la creación de técnicas a nivel de los subordinados que hagan que la administración burocrática sea más eficiente.

La burocracia es racional por virtud del hecho de que implica el control de la organización con base a los conocimientos. La burocracia opera en términos del conocimiento técnico requerido en el desempeño de sus puestos especializados. Además, el desempeño es juzgado por los superiores no en términos de quiénes son los burócratas, sino en términos de que es lo que hacen.

El racionalismo de la administración burocrática está finalmente demostrado en la objetividad de los estándares empleados en el control del comportamiento de los titulares de los puestos. Este control de comportamiento burocrático está basado en un uso múltiple del conocimiento. En consecuencia, el conocimiento, como base para el control, significa la implantación de estándares objetivos de juicio y registros del desempeño.

Otro aspecto racional de la burocracia es su impersonalidad, puesta de manifiesto por los métodos objetivos para seleccionar y promover a los funcionarios, por los estándares objetivos de la disciplina y por los sistemas objetivos del control.

Y para contar con el personal adecuado, necesario, etc.; se requiere de realizar bien el siguiente paso del proceso, o sea el Reclutamiento y la Selección que se verán en el siguiente capítulo.

CAPITULO III

"RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL"

" No hay viento favorable para quién no sabe a donde va "

Senéca

CAPITULO III.

3.1. RECLUTAMIENTO.

Se llama Reclutamiento al proceso de identificar y atraer hacia la empresa a candidatos idóneos para llenar las vacantes.

Esta tarea es desempeñada por el departamento de personal, pero antes de proceder a desempeñar sus labores el reclutador debe conocer las características del entorno en que han de operar.

Para llevar a cabo los métodos de Reclutamiento de una manera eficiente y veraz; considero tomar en cuenta el análisis de puestos: que es "*el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas*"(10).; donde proporciona datos sobre los requerimientos del puesto (lo que implica el puesto), y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

El análisis de puesto proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requerimientos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base para decidir que tipo de personas se reclutan y contratan.

El reclutamiento concluye con el depósito por el candidato, en el departamento de personal, de la solicitud de empleo.

(10) DESSLER, Gary, "Administración de Personal" México, 1991

3.1.1. ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO.

En las organizaciones grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se pueden llenar con personal externo, y cuales se deben cubrir internamente. Cuando el reclutador puede planear y prever, con frecuencia logra significativos ahorros para la organización.

3.1.2. CANALES O FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento debe considerarse antes de que se presente la necesidad de cubrir el cargo, de lo contrario se ve afectado si la oficina comienza a reclutar en el mismo momento del requerimiento de personal; ya que si los recursos humanos son abundantes y el desempleo es elevado, el reclutamiento será sencillo, pero si existen limitaciones en cuanto a los Recursos Humanos y el índice de desempleo es bajo, el reclutamiento será más difícil y será necesario recurrir a las siguientes fuentes de reclutamiento:

- **Fuentes Internas:**

Movimientos de personal que se encuentran en la organización.

- **Fuentes Externas:**

- **Instituciones Educativas:** Universidades, las escuelas técnicas, y otras instituciones académicas; así como la revisión en la bolsa de trabajo de las instituciones o escuelas que constituyen un gran campo de exploración para obtener personal calificado.
- **Candidatos Espontáneos:** Ofertas de servicios de personas interesadas en obtener empleo, estos se presentan en las oficinas para solicitar el trabajo o envían su curriculum vitae.

- **Agencias u oficinas de empleo:** Se encarga de llevar un registro de los desempleados y de las ofertas de las vacantes, en algunas de estas empresas el propio candidato financia la promoción y evaluación al comprometerse a pagar un porcentaje determinado de su primer sueldo cuando sea nombrado.

- **Compañías de Identificación de Personal de nivel ejecutivo:** Estas compañías sólo contratan ciertos recursos humanos específicos. Operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones.

Las prácticas de operación de estas compañías han sido cuestionadas a nivel ético, y en algunas ocasiones se les ha acusado de practicar la "piratería institucional". Los agentes de estas entidades reciben el nombre de "cazadores de cabezas".

- **Asociaciones de profesionales:** Ofrecen personal con experiencia profesional.

- **Sindicatos:** Resulta útil para la localización de personal para la realización de trabajos calificados y semi-calificados, tomando en cuenta las normas, reglamentos o convenios que le rijan en el momento.

- **Agencias de Suministro de Personal:** Estas agencias operan prestando el personal a una organización que requiere llenar una vacante durante determinado lapso.

- **Personal de Medio Tiempo:** Es el personal que ofrece su servicio en un horario limitado. ejemplo: los estudiantes, jubilados (as), amas de casa, etc.

- **Internet Información sistematizada en línea:** Este nuevo canal de reclutamiento en el año 2000, donde es posible ofertar y demandar el Recurso Humano; es una página en donde se busca trabajo, se publican curriculums, donde buscan profesionales con perfiles adecuados para ser competitivo, también existe registro de empresas donde ellas realizan una publicación de listado de ofertas y tener un portafolio de aspirantes, es la línea trata de encontrar "El

Recurso más Humano en Internet", donde la persona exacta obtiene el puesto adecuado.

Esta forma de Reclutar y Seleccionar Candidatos se esta difundiendo por medio promocional en TV AZTECA, donde la página de Internet es: www.empleoshoj.com.

PRINCIPALES MEDIOS DE PROMOCIÓN:

- Prensa escrita
- Radio
- Televisión
- Folletos, Boletines
- Cartelones
- Contacto con asociaciones profesionales, técnicas y laborales.

Debe incluir por lo menos los siguientes elementos:

- Denominación del cargo
- Sueldo
- Descripción de tareas y/o funciones
- Requisitos de Experiencia
- Lugar donde se desempeñará el cargo
- Jornada de trabajo
- Carácter del nombramiento
- Donde solicitar informaciones

3.1.3. LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO

El programa de Reclutamiento de personal se enfrenta a ciertas limitaciones de orden político y social, tanto en las organizaciones públicas como privadas. Existen precedentes de previsiones legislativas que requieren al candidato el juramento de fidelidad a la Constitución y leyes de un país, como condición para ingresar al servicio público.

Esta situación resulta una limitación impuesta al ciudadano y al mismo reclutamiento de personal, ya que en ocasiones también se

actúa por convicción política o personal, ignorando de alguna manera lo dispuesto por el departamento de personal.

Una efectiva política de Reclutamiento de personal tiene que difundir las necesidades de recursos humanos hacia todos los ámbitos, a fin de que los interesados más idóneos puedan concurrir a la competencia.

3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos como para los departamentos que tienen esas vacantes.

"El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratará uno de los solicitantes".(11)

Una organización está integrada por varios miembros; dentro de ella existe una división de trabajo; en departamentos y fraccionadas en diversas operaciones o puestos. Cada uno de estos requiere conocimientos, habilidades, experiencias, en las organizaciones es necesario laborar mediante la selección y orientación del personal, la organización debe coordinar el esfuerzo de muchas personas y que estas difieren entre sí en muchas de sus características.

Se estudian primero tales diferencias individuales y después un instrumento con que cuentan los psicólogos para medirlas, así como apreciar la personalidad total del individuo.

(11) WERTHER ,Administración de Personal y Recursos Humanos. 1996

El departamento de personal con la selección, por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades.

La selección de personal supone lo siguiente:

- **Fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal:** edad, características, medio social, etc. se busca seleccionar sólo los óptimos, a todo solicitante se le dará la oportunidad de llenar hoja de solicitud.
- **Contar con análisis de puestos:** La especificación del puesto señala que requisitos exige el puesto.
- **Contar con un medio de requisición adecuado:** por parte de los jefes, y en armonía con las políticas sindicales.

3.2.1. PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

La selección consta de una serie de pasos, en ocasiones suele ser simple, especialmente cuando se seleccionan empleados, de la organización para llenar vacantes internas que quedan cubiertas al hacer revisión en el inventario de Recursos Humanos que se trata de los propios trabajadores de la empresa.

Según Chruden y Sherman:

“El número de pasos en el proceso de selección y secuencia varía no solamente en la compañía; si no también el tipo y el nivel del puesto que debe llenarse. La Selección de empleados para ciertos puntos puede ser llevada a cabo con éxito con una sola entrevista y un examen físico, mientras que para otros puestos se requieren varias entrevistas. Cierta número de pruebas e investigaciones elaboradas”(12)

(12) AMARO. Guzmán Armando, "Administración de personal". 1981

La Selección de candidatos externos suelen aplicarse los pasos que se describen a continuación:

PASO 1.-RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.

El propósito de la forma de solicitud es asegurar la información que se desea de un solicitante en una forma conveniente.

Es frecuente que se presenten solicitantes espontáneos que deciden solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, que puede considerarse una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega una solicitud formal de trabajo y los datos contenidos en esta se irán verificando y evaluando conforme a los pasos consecutivos.

Formas de solicitud de empleo.

Las formas de solicitud empleo cumplen la función de presentar información comparable con la de los diferentes candidatos. Toda organización de tamaño medio o grande (aproximadamente de 100 empleados en adelante) suele preparar su propia forma de solicitud. Es norma común que se pida al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales y situación personal y familiar, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados.

▪ Datos personales.-

Datos como la edad son altamente informativos en sí mismo. Un candidato excesivamente joven quizá enfrentará resistencia seria si debe supervisar un grupo de personas de mayor edad, en tanto determinadas vacantes requieren la fortaleza física de juventud.

No resultaría ético ni legal rechazar a un candidato por su lugar de nacimiento. La religión y la raza son factores que al menos en México, no desempeñan un papel preponderante en la selección de un candidato. La discriminación contra las mujeres y minusválidos puede mencionarse como algo irracional.

- **Antecedentes Laborales.-**

Se solicita a candidatos que proporcionen una relación de empleos anteriores, permite saber si el solicitante es un apersona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una ocupación a otra.

- **Pertenencia a Instituciones, distinciones, pasatiempos.-**

El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental en determinadas circunstancias, y muestra además que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió. Los pasatiempos, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

- **Referencias.-**

Aunque es un elemento subjetivo, resulta obvio que bajo ninguna circunstancia se debe inquirir sobre el candidato si éste aún se encuentra laborando en una organización y no han comunicado su decisión de rescindir el contrato de trabajo.

- **Autenticidad.-**

Se debe solicitar al candidato que firme la solicitud con puño y letra.

PASO 2.-ENTREVISTA PRELIMINAR.

Tiene la finalidad determinar si el candidato reúne los requisitos del cargo y los otros requerimientos que los son exigidos en la solicitud de empleo. Se trata de evaluar dicha solicitud par realizar una pre-selección.

PASO 3.-PRUEBAS DE IDONEIDAD.

Luego de que las fases anteriores hayan sido cumplidas a satisfacción, procede a la evaluación del candidato mediante los diferentes métodos aceptados en la administración de personal.

Validación de Pruebas.

“La administración de pruebas psicológicas se hizo común desde la Primera Guerra Mundial. A partir de entonces, este tipo de pruebas se popularizó para determinar la capacidad básica del individuo con respecto a muchas actividades, pero en muchas ocasiones se consideraba que estas pruebas describían la capacidad del individuo aunque no se contaba con suficientes garantías de que la prueba fuese válida. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo tanto no debe emplearse para fines de selección”.(13)

Las pruebas Psicológicas son medios que muchas organizaciones utilizan en el proceso de colocación, las pruebas constituyen una muestra de conducta y que ayudan a pronosticar el desempeño futuro.

El término “prueba”; “es cualquier medida del desempeño con papel y lápiz que se utilice como base para cualquier decisión, incluye todas las técnicas formales calificadas, cuantificada o estandarizadas de determinar la adecuación para un puesto”.(14)

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

(13) WERTHER, Administración de personal y Recursos Humanos, 1996

(14) FRENCH, Wendell L. “Administración de Personal”, México, 1991.

El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba, el enfoque de demostración práctica se prefiere siempre que puedan 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 no permite la validación.

Diversos tipos de prueba psicológica: cada departamento de personal lleve a cabo sus propios estudio de verificación, para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines que busca.

Aplicaciones de algunas pruebas empleadas para la selección de personal:

Pruebas Psicológicas

- ◆ Inventario multifásico de la personalidad (Minnesota): Mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial).
- ◆ Inventario Psicológico (California): Mide la personalidad (ejecutivos, gerentes, supervisores).
- ◆ Guía Guilford-Zimmerman del temperamento: Mide la personalidad (personal de ventas).
- ◆ Evaluación crítica de raciocinio Watson- Glaser: Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores).
- ◆ Prueba Owens de creatividad: Mide la creatividad y la habilidad de juicio (ingenieros).

Pruebas de Conocimiento

- ◆ ¿Cómo supervisar? : Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión (gerentes, supervisores).
- ◆ Cuestionario de opiniones sobre el liderazgo: Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes, supervisores).
- ◆ Prueba general de aptitud: Mide la habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificados).

Pruebas de Desempeño

- ◆ Prueba Stromberg de destreza: Mide la Coordinación física (dependientes de almacenes).
 - ◆ Prueba revisada de expresión documental (Minnesota): Mide la visualización especial (diseñadores).
 - ◆ Prueba para oficinistas (Minnesota): Mide la habilidad para trabajar con nombres y números (oficinistas).
 - ◆ Prueba de simulación de trabajo: Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales).
- ◆ **Instrumentos para la administración de exámenes.**

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas psicológicas de personalidad se dice que son poco confiables ya que con estas no se pueden calificar por completo el desempeño de una persona.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

◆ Pruebas Psicológicas.

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o el que pretende. Las pruebas son necesarias para la selección como para la acomodación del personal.

Las pruebas se pueden dividir en de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad, según se investiguen:

- Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
- Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- Que estudien la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, los conflictos de tendencia, el fin de estas es tratar de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior.

La estandarización de un test consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc. De no hacer dicha estandarización se corre con el peligro de exigir niveles de aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en el grupo al que lo aplicamos. Y es necesario el control de los siguientes elementos:

- Medio en que se aplica el test
- Material del mismo.
- Estado normal de la persona a quien se aplica.
- El empleo del material sea perfectamente definido y reproducido idénticamente en todos los casos.
- Registro del comportamiento provocado en las personas, a fin de que resulte tan preciso y objetivo como sea posible. Las condiciones de ese registro deben definirse y observarse siempre rigurosamente. Es un procedimiento estándar.

- El comportamiento así registrado es evaluado estadísticamente con respecto a un grupo de individuos: la clasificación del sujeto examinado con respecto al grupo de referencia es la meta final del test.

La confiabilidad de un test, se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo.

◆ **Requisitos para una aplicación efectiva de las pruebas psicológicas.**

Los tests psicológicos son una gran ayuda para la selección, pero suponen para ser útiles:

- Contar con técnicos para su estandarización, determinación de validez y confiabilidad, y para su administración.
- seleccionarlos y aplicarlos con base en las cualidades que la especificación de puestos señalen como necesarias.
- Convencer a supervisores y sindicatos de su utilidad.
- Deben comprobarse en la práctica.
- Utilización de una batería de pruebas, con la autorización y evaluación de un Psicólogo.

◆ ¿Qué es un test?.

RESEÑA HISTÓRICA.

“El término test mental fue utilizado, en 1890, por James McKeen Cattel por primera vez, para designar una serie de pruebas psicológicas que examinaban las diferencias individuales de estudiantes universitarios. El primer test mental práctico (1905) se debe a Alfred Binet, que junto con Theodore Simon, publicó un artículo titulado “Nuevos métodos para el diagnóstico del nivel intelectual de los anormales” Esto fue en Francia. Hasta la Primera Guerra Mundial el método de los tests mentales quedó limitado ante todo a los de inteligencia y de aptitudes, aplicados a la educación y, en segundo lugar, a la orientación profesional. En 1917, Los Estados Unidos tuvieron que reclutar un ejército muy rápidamente y elegir su oficialidad, ya que no contaba con reservistas. Decidieron emplear tests y esta aplicación masiva tuvo profunda resonancia, pues demostró objetivamente la bondad de seleccionar personal tomando como base este método especial de la psicología. A partir de entonces se incrementó el empleo de las pruebas psicológicas”.(15)

Resulta muy difícil definir con precisión el test pero la Asociación Internacional de Psicotecnia adoptó el siguiente concepto.

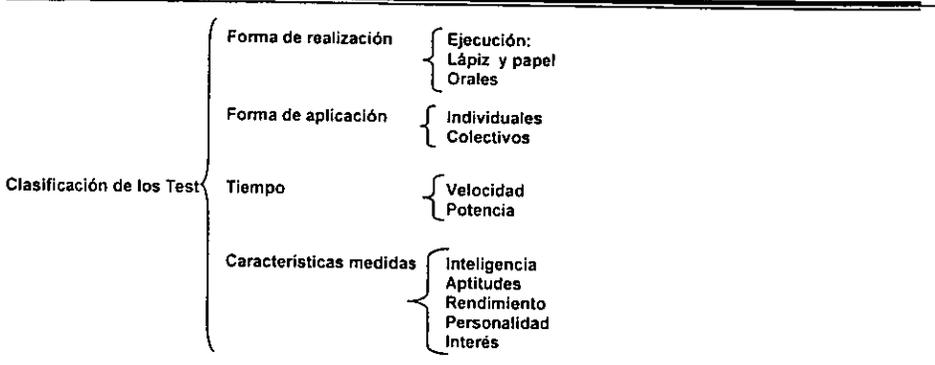
“Es una prueba definida que implica una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso, o para la puntuación numérica del éxito. Esta tarea puede poner en juego ya sea conocimientos adquiridos (test pedagógico), ya sean funciones sensoriomotrices o mentales (test psicológico).”(16)

(15) (16) ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, 1987.

Al test se le puede considerar como una situación problemática, previamente estudiada y ensayada, a la que el sujeto debe responder siguiendo ciertas instrucciones.

Clasificación del test.

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlos, etc., se hace necesario más de un criterio para clasificarlas.



* cuadro ARIAS, Galicia Fernández, Administración de Recursos Humanos pág. 434, 1987

■ Formas de realizarlas.-

- **Pruebas de ejecución:** la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo; por ejemplo reunir cubos, manejar un torno, un pantógrafo, etc.
- **De papel y lápiz:** En ellas la persona contesta por escrito las preguntas, hace marcas, traza líneas o dibuja.
- **Orales:** La persona responde, asocia una palabra a otra, etcétera.

- **Forma de administrarlas:**
 - **Individual:** La administración de una prueba de este tipo requiere que por cada sujeto esté presente un examinador, que se realice individualmente y en aislamiento. Estos requisitos se basan en la necesidad de controlar cuidadosamente la forma como se elaboran las respuestas, las conductas que le acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.
 - **Colectiva:** La ejecución de la prueba no tiene que ser controlada con tanto rigor, por lo que es suficiente que un pequeño grupo de examinadores supervisen su aplicación.

- **Tiempo empleado en revisarlas:**
 - **De velocidad:** La prueba tiene un límite de tiempo para realizarse, llegando el cual el sujeto tiene que entregar la prueba aun cuando no haya contestado todas las preguntas.
 - **De capacidad o potencia:** Una de las desventajas de las pruebas de velocidad es que no todos los sujetos responden rápidamente, por lo que sus resultados en este tipo de pruebas son más bajos que el de los sujetos que sí responden rápidamente, para evitar esto, se han desarrollado pruebas que no tienen límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

- **Características medidas por ellas:**
 - **De Inteligencia:** Todas aquellas pruebas diseñadas para medir la inteligencia, ya sea definida a priori, ya sea correlacionada a un criterio externo o definida en función de un análisis factorial.
 - **De aptitudes:** Son aquellas pruebas que miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica; como ejemplo la capacidad para deducción, para manejar herramientas, etc.

- **De rendimiento:** Son las pruebas diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba, como un hecho actual.
- **De interés:** Son las pruebas que miden el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de tareas (el interés tan sólo nos indica si le gusta realizar una tarea o no, pero no si tiene la capacidad para desarrollarla).
- **De personalidad:** Son todas aquellas pruebas que miden los aspectos evolutivos y afectivos de la persona principalmente, o sea, los aspectos no intelectuales.

PASO 4.- ENTREVISTA DE SELECCIÓN:

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. La entrevista se fija como objetivo responde a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; las entrevistas se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

◆ Tipos de entrevistas:

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la organización, el entrevistador y un solo solicitante.

- **Entrevista no estructurada:** permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una plática común.

- **Entrevista estructurada:** Lista predeterminada de preguntas generalmente formuladas a todos los solicitantes.

- **Entrevistas mixtas:** Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, la parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos y la parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

- **Entrevistas de solución de problemas:** Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.

- **Entrevistas de provocación de tensión:** Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.

PASO 5.- VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS:

Se realiza investigación con las personas que señala el candidato en el formato de solicitud de empleo y que pueden ofrecer referencias de su persona.

La investigación es un requisito indispensable en un sistema de personal. Un aspirante a empleo puede haber obtenido calificaciones de personalidad, carácter y temperamento que le hagan apto para ocupar el cargo, pero si su reputación y conducta en la sociedad no es satisfactoria, este candidato automáticamente quedaría descartado de la competencia, aun en el servicio público.

PASO 6.- REGISTRO DE ELEGIBLES:

Este registro se utiliza en el caso de grandes empresas, gobiernos o instituciones autónomas donde el movimiento de personal es considerable, y por ende, se requiere planear las necesidades de Recursos Humanos.

PASO 7.- EXAMEN MÉDICO:

Una vez que el candidato es seleccionado por el supervisor o titular del departamento donde prestará servicios, procede practicarle un examen médico para determinar su estado de salud física y mental.

PASO 8.- ENTREVISTA CON EL SUPERIOR:

En la gran mayoría de las organizaciones, 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.

Independientemente de quien tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección.

PASO 9.- DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO:

"Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es, prácticamente en todos los casos, negativo. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos"(17)

PASO 10.- DECISIÓN DE CONTRATAR.-

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

(17) WERTHER, Administración de Personal y Recursos Humanos, pág. 177, 1996

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

PASO 11.- INDUCCIÓN:

Consiste en ofrecerle al candidato una orientación general sobre los fines de la organización y la estructura de esta.

PASO 12.- PERÍODO PROBATORIO:

Esta fase se fundamenta; principalmente en el sector público, en la premisa de que el candidato o empleado antes de recibir el nombramiento definitivo en el cargo, el cual jurídicamente le confiere estabilidad, debe haber realizado a satisfacción su trabajo durante un período que variara de acuerdo a la naturaleza y complejidad del cargo.

El período probatorio en un sistema de administración de personal gubernamental tiene su fundamento jurídico en la misma ley o estatuto que le da origen. Su aprobación satisfactoria es condición para que el empleado pueda adquirir el nombramiento definitivo y la estabilidad en el cargo.

PASO 13.- NOMBRAMIENTO:

Es la última fase del sistema de selección, en este aspecto solo será considerado el nombramiento del personal público.

3.2.2. MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Los métodos buscan ante todo, la objetividad según los casos o personas, unos son más eficaces que otros. En el momento de la selección la organización tiene que adquirir un gran numero de datos corrigiendo las innumerables deformidades que aporta en el examen (intencionada o no intencionada) el propio individuo y las que introducen la persona o personas que examinan.

Ante la necesidad de conocer la forma de trabajar del hombre se han introducido sistemas como los siguientes:

- **Grafología:** La grafología como medio de selección para algunas actividades tiene a su favor su gran tradición, su rapidez y la posibilidad de efectuar el examen a distancia, además ofrece gran interés al hacer el examen sin que el interesado lo perciba.

- **Tests sicotécnicos:** Son importantes para captar la personalidad o caracterología del ser humano.

- **Entrevistas:** Constituye una técnica avanzada y depurada, la selección mediante entrevistas regladas o ajustadas a los objetivos propuestos, tanto si son asociativas o encubiertas, como si son directas.

La objetividad de los métodos de selección, usadas como un sistema, exige la orientación de un profesional para que no pierda su contenido, ya que estos métodos aplicados mal, pierden todas sus ventajas y amplifican sus inconvenientes.

En el desarrollo de este capítulo pude llegar a la conclusión de que el Reclutamiento y Selección de Personal van ligados, ya que al iniciar la búsqueda de personal y al ver que existe la necesidad de cubrir dentro de la organización, se debe de realizar un análisis de puestos para tener el conocimiento del tipo de personal que se va a demandar en los diferentes canales de Reclutamiento; donde las personas interesadas se presentan en la organización para iniciar un proceso de Selección en donde será evaluada para ver sus actitudes y verificar su idoneidad para el puesto.

CAPITULO IV

“CAPACITACIÓN DE PERSONAL”

*“La promoción del conocimiento es seguramente uno de los caminos más efectivos
para modificar la cultura dentro de la organización
(José Giral Bamés 1991)”*

CAPITULO IV.

4.1. CAPACITACIÓN.

"El concepto de Capacitación se refiere tanto al proceso de adquisición como de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes no solamente para responder adecuadamente a las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo, en un tiempo y espacio determinado, sino para transferirse, promoverse a otro de igual o mayor responsabilidad dentro de la empresa"(18)

Los nuevos empleados no están en posición de desempeñarse satisfactoriamente desde el inicio; por tanto es preciso entrenarlos en las labores para los que fueron contratados. Incluso los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias o quizá posean hábitos negativos que sea preciso cambiar.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluye ayudándolo en su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad como empleado directivo.

La Capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

Las razones para brindar capacitación son muy numerosas. A todas esas razones pueden agregarse un breve comentario sobre uno de los fenómenos denominado por los sociólogos "la explosión del conocimiento".

(18) AQUINO Jorge. "Recursos Humanos", Argentina, 1993.

4.1.1. FOLLOW-UP.

"El Follow-up debe hacerse antes de empezar una actividad de Capacitación.

El Follow-up es la acción de seguimiento de una determinada actividad, de Capacitación para evaluar la misma en la real conducta operativa y ayudar a implementar el aprendizaje recibido a efectos de alcanzar efectivamente los objetivos buscados"(19)

El Follow-up no puede aparecer luego de un proceso de aprendizaje sino que debe estratégicamente definirse desde que se han detectado las necesidades de capacitación.

Para detectar las necesidades de Capacitación es necesario reflexionar estratégicamente sobre la organización de que se trate. Conocer sus necesidades estructurales, la naturaleza de la función principal, su estilo de conducción, su cultura, las normas que la rigen, la conformación de sus grupos humanos.

4.1.2. INTENCIONALIDAD DE LA CAPACITACIÓN.

El adiestramiento y la capacitación que exige la Ley Federal del trabajo deben estar programados y contar con un nivel mínimo de planeación. Se habla de capacitación cuando:

- a) Existe la clara intención del patrón, gerente, supervisor o instructor de uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes;
- b) El personal esta consciente de que se encuentra en proceso de capacitación;
- c) Se determinan un lugar y un tiempo, destinados a las actividades de enseñanza-aprendizaje.

(19) AQUINO, Jorge, "Recursos Humanos", Argentina, 1993.

Sí no se dan esos ingredientes, difícilmente se pueden hablar de un proceso sistemático de capacitación. Además de que hay que dejar en claro que la capacitación que ofrece mejores resultados es la que se realiza periódicamente, basa en una concienzuda determinación de necesidades, y no aquella que obedece a problemas o síntomas eventuales o esporádicos. Aquí lo que enfrentamos es un enfoque preventivo, que siempre será preferible, y otro correctivo, que desde luego hay que usar cuando sea necesario.

La determinación de las necesidades de capacitación, así como las planeación y la programación adecuadas asegurarán la orientación preventiva y por otro permitirán cumplir con las obligaciones que impone la ley en esta materia.

La Capacitación formal debe tener como base una buena comprensión del proceso primario de aprendizaje propio de cada empresa y a partir de aquí entenderlo, perfeccionarlo y sistematizarlo.

Capacitación Integral se aboca a los aspectos como: conocimientos, las habilidades, las actitudes y las conductas en forma simultanea.

4.1.3. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- ◆ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ◆ Crea mejor imagen.
- ◆ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ◆ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ◆ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ◆ Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- ◆ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ◆ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

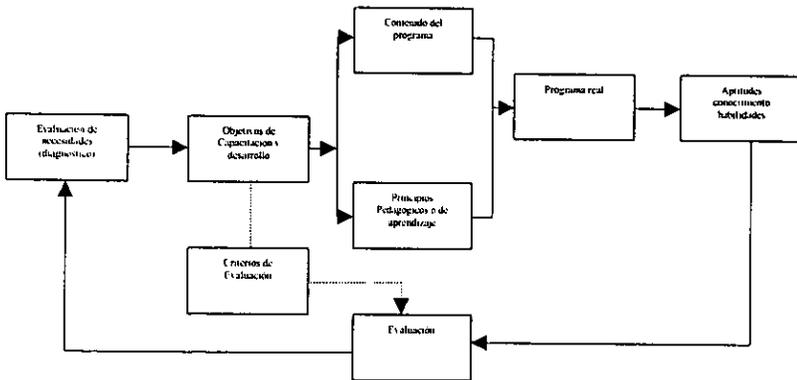
Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.

- ◆ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ◆ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ◆ Permite el logro de metas individuales.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas.

- ◆ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ◆ Hace viables las políticas de la organización.
- ◆ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ◆ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

4.1.4. PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN.



• cuadro: WERTHER, Administración de personal y Recursos Humanos, pág. 211, 1996

El anterior cuadro, muestra que es recomendable seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo; para determinar los objetivos. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje sea conducido por un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

1.- Evaluación de las necesidades:

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

Para decidir el enfoque que debe utilizar, el capacitador evalúa las necesidades de la capacitación y desarrollo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

2.- Objetivos de capacitación y desarrollo:

Los objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y de los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

3.- Contenido del programa:

El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa

como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

4.- Principios de aprendizaje:

Los principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

- **Participación:** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.

- **Repetición:** Deja trazos más o menos permanentes en la memoria.

- **Relevancia:** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

- **Transferencia:** A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

- **Retroalimentación:** Proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

4.1.5. ENFOQUES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

4.2. MÉTODOS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN.

Los métodos de adiestramiento y capacitación deben reunir las siguientes características:

- a) Ser formas generales de organización de los participantes, usadas por los agentes capacitadores: instituciones o instructores.
- b) Incluir a un sujeto, a varios o a un grupo considerable de personas, quienes pueden estar reunidas en un lugar determinado a la misma hora, o separadas, incluso en sitios muy distantes entre sí.
- c) Su aplicación involucre un período suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.
- d) Se diferencien por su naturaleza y características, básicamente el ambiente y el lugar donde se realizan.

Los métodos son:

- Programa de inducción o de orientación.
- Adiestramiento en el puesto.
- Reuniones de trabajo.
- Rotación de puestos.
- Cursos en aula o escuelas especializadas.
- Paquetes didácticos.
- Programa de lecturas.
- Cursos por correspondencia.

De los anteriores hago mención sólo de los siguientes:

1.- **Los cursos por correspondencia** cumplen con todos los requisitos descritos: se basan en forma de organización de los participantes perfectamente definida, diferente de la que usan otros métodos; incluyen a muchas personas, las cuales usualmente no se conocen entre sí y están radicada en distintos lugares; involucran un lapso de meses o hasta años durante los cuales los participantes, de manera independiente, avanzan y acreditan a su propio ritmo. Los interesados en estos cursos ofrecidos por instituciones capacitadoras especializadas, tramitan su inscripción y se relacionan con las mismas básicamente a través del correo, con la que enfatiza lo relativo a la manera de organización de los participantes.

2.- **La rotación de puestos** también satisface los criterios planeados para ser considerada como un método: es una forma de organización de los participantes utilizada por la organización, ya sea por su área de capacitación o por el encargado de la misma. Se basa en la ubicación temporal de varias personas a diferentes puestos, durante lapsos definidos previamente, a efecto que se adquiera n una visión más completa de las labores de la empresa, mejoren su versatilidad o se preparen para algún puesto superior. Normalmente integra varias personas simultáneamente, las cuales van pasando de un puesto a otro después de ocuparlo algunas semanas o mese. La rotación es distinta de otros métodos, en función del ambiente que tiene y de los lugares en que se realiza.

3.- Capacitación de personal por medio del Web. De esto se puede decir, que una publicación del periódico "El Universal" en la sección Universo de las Computación dice: que la empresa Mexicana llamada Campo Educación, lanzará su oferta de cursos en línea gracias a su alianza con MHW, desarrollador del Universite Gestor de Entrenamiento y con Microsoft.

La Capacitación en línea va a permitir ser efectiva, educar y enseñar a la gente por medio del Web; con este sistema se podrá ofertar vía Internet cursos de entrenamiento. La oferta de educación a distancia es posible gracias al Software de MHW, que da origen a un ambiente virtual de entrenamiento. Las personas podrán tomar cursos de Windows 2000, Office o cualquier otro, desde la comodidad de su casa u oficina, estableciendo sus propios horarios.

Las modalidades de enseñanza son aplicadas con técnicas multimedia, hipertextos y ligas (links).

Educación virtual, capacitación real, la oferta de la Capacitación a distancia, es la nueva modalidad en la época que vivimos actualmente.

4.2.1. CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.

En función del número de participantes que se integran a los métodos estos se clasifican en individuales y grupales.

Los individuales son:

- adiestramiento en el puesto.
- cursos por correspondencia.
- programa de lectura.
- rotación de puestos.
- Capacitación, Educación virtual.

Entre los grupales están:

- reuniones de trabajo.
- cursos en aula.
- Líneas de Internet.

4.3. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN:

Las técnicas se distinguen de los métodos por las siguientes características:

- a) Son formas específicas de organización de los participantes, empleadas por los instructores.
- b) Comúnmente contemplan un grupo de personas, que se encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares.
- c) Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves.

Existen diversos tipos de técnica como las siguientes:

◆ **Instrucción directa sobre el puesto:**

Esta técnica se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Finalmente se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio o labor sin supervisión, aunque el supervisor pueda efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se puedan mejorar.

◆ Rotación de puestos:

A fin de proporcionar a los empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otros puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia, constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

◆ Relación de experto-aprendiz.

En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia al trabajo. La relación experto-aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene casi de inmediato.

◆ Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares.

Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía, de tiempo y de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

◆ Simulación de condiciones reales:

Quando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

◆ **Actuación o Sociodrama:**

En esta técnica el capacitado se obliga a desempeñar diversas identidades. Por ejemplo: Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercancía, y al despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación se les pide que lleven a cabo una actividad común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen la retroalimentación de muy alta calidad.

◆ **Estudios de Casos:**

Mediante el estudio de una situación específica real simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Por ello, cuenta con sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso.

◆ **Lectura, estudios individuales, instrucciones programadas:**

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica. Estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta el lector verifica su respuesta. Si fue correcta continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

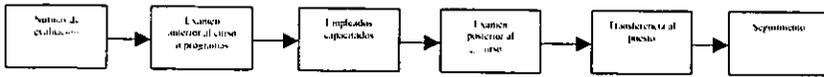
♦ **Capacitación en laboratorio (sensibilización).**

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

4.4. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

El proceso de capacitación se constituye en un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades.

Las etapas de la evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos que muestran en la siguiente figura:



* cuadro WERTHER, Administración de personal y Recursos Humanos, pág. 225, 1996.

Para conocer el nivel del personal, se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a lo siguiente:

- 1.- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
- 2.- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- 3.- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- 4.- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes y de ausentismo.

**CAPITULO
V**

CASO PRÁCTICO

**“PROPUESTA PARA
SELECCIÓN DE
PERSONAL CON
CALIDAD Y PROPUESTA
DE CAPACITACIÓN
PARA AUMENTAR LA
CALIDAD PERSONAL”**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“La insatisfacción de los usuarios del servicio de la Dirección de Educación y Cultura del H. Ayuntamiento de Nezahualcóyotl”.

DIAGNÓSTICO

Ciudad Nezahualcóyotl ha cumplido treinta y siete años desde su fundación. En la estructura orgánica de su gobierno municipal se encuentra la Dirección de Educación y Cultura, que fue constituida por el cuerpo edilicio del H. Ayuntamiento en 1999, durante la administración presidida por el Lic. Valentín González Bautista, presidente Municipal Constitucional del H. Ayuntamiento de Nezahualcóyotl (1997-2000).

Esta Dirección fue creada fundamentalmente para promover e impulsar el desarrollo de actividades culturales y educativas, contando con cuatro Casas de Cultura en donde se imparten cursos y talleres, así como once Bibliotecas Públicas, donde se fortalecen acervos y programas con actividades educativas y culturales; también lo integran el Centro de Información y Documentación de Nezahualcóyotl (CIDNE), La Casa de Cultura Estatal y El Centro Cultural Doctor Jaime Torres Bodet.

Por lo que respecta a las actividades educativas, se coordinan acciones de fomento educativo con el personal docente del municipio, a través de las escuelas oficiales: estatales, federales, municipales, desde el nivel preescolar hasta el nivel superior, así como el Centro Municipal de Educación para los Adultos (CMEPA), sumando estas Instituciones dan un total de 525 escuelas. De acuerdo al Padrón de Beneficiarios de los Servicios Culturales y Educativos que presta La Dirección de Educación y Cultura, se tiene registro de 424,677 usuarios; de tal manera que la Calidad del Servicio es aspecto primordial a desarrollar.

Esta Dirección ha adquirido relevancia ante Instituciones educativas, comunitarias, políticas. Comunidad en general, e instituciones de gobierno; por lo que el número de usuarios es muy amplio. Como buena organización, debe contar con Personal de Calidad debidamente Seleccionado y Capacitado para que preste un mejor servicio al público, ya que el fin de esta institución es fomentar la

Educación y la Cultura. De tal manera que debe contar con Recursos Humanos de Calidad en sus áreas funcionales.

La Dirección de Educación y Cultura como anteriormente lo menciono es una institución que apenas inicia; por lo que al realizar observaciones y al trascender el tiempo que llevo laborando en esta institución, he notado la gran deficiencia que existe en el área de Recursos Humanos, en el aspecto de que no se realiza una Selección de Personal adecuada, ya que todo va vinculado a ubicar al personal de acuerdo a convicciones políticas o personales, y no se analizan las necesidades del puesto y el tipo de personal que necesitan, para que funcione eficientemente el área en donde es asignado el personal; por tales errores la persona no es capaz de realizar las funciones que le son encomendadas ya que no es la persona adecuada para el puesto adecuado y ahí es en donde existen los problemas ya que por la existencia de un desarrollo gradual de la Institución, los usuarios son más constantes, y los cuales se les debe de atender de acuerdo a sus necesidades, pero si la persona no se encuentra preparada, no se les da la respuesta adecuada a la solicitud y a la satisfacción de sus necesidades.

También cabe señalar otra necesidad vital dentro de la organización, y esto se trata de la Capacitación de personal. Dentro de La Dirección de Educación y Cultura ya existe personal que de acuerdo al tiempo laborado ha adquirido experiencia en el trato al usuario, pero como tratarlos bien si ellos se encuentran en una situación un poco desmotivada, ya que no ha existido la manera de incentivarla por lo que propongo dar Capacitación a los empleados actuales, así como a los de nuevo ingreso.

Por lo que se refiere a la Capacitación de Personal, sería conveniente reglamentarla y promoverla a fin de que la Administración Pública disponga de cuadros formados técnica e ideológicamente comprometidos, para que cumplan sus labores con convicción política y sentido social. Se requeriría establecer un sistema que reglamentara en forma general, la Selección de Personal en función de su capacidad técnico-administrativa y señalara los mecanismos para su promoción y desarrollo con base en sus méritos y en su desempeño.

Las organizaciones públicas necesitan adoptar medidas a su alcance para elevar la productividad operativa, con base en programas de Capacitación e incentivos de personal, proyectos participativos de modernización de los procesos administrativos y productivos, y acciones de mejoramiento de las relaciones laborales, todas estas medidas encaminadas en una mejor utilización de los recursos de que dispone la organización.

De acuerdo a las necesidades que existen en la Dirección de Educación y Cultura; me permito hacer una propuesta para la Selección de Personal y la Capacitación del mismo que consiste en dar un curso de Autoestima, para aumentar la Calidad Personal y así mismo su productividad.

PARTE PREVIA:

Con lo que respecta a la Selección propongo la siguiente serie de pasos, la cual se anexaran algunos formatos:

- **Paso 1.- Solicitud de Empleo:** Servirá para recabar los datos necesarios para conocer el candidato, así mismo servirá para recabar documentación necesaria para su aprobación de alta en el área de Recursos Humanos de la Dirección de Administración, quien es la que lleva el control de nómina de todas las Direcciones del H. Ayuntamiento de Nezahualcóyotl. **(Anexo 1).**
- **Paso 2.- Llevar a cabo una Entrevista:** en donde se evaluarán ciertos factores del candidato y se determinará si pasa al siguiente paso. **(Anexo 2).**

Al realizar las preguntas sugeridas se debe crear un ambiente de confianza, con imagen agradable, humana y amistosa; esto con el fin de lograr el objetivo de obtener información del candidato para ocupar una posible vacante, así como evaluar el interés del puesto; pero no necesariamente pueden ser en ese orden sino ocupar las que creamos necesarias ya que sólo se trata de un ejemplo.

Posibles observaciones con respecto a las preguntas:

- Si el candidato no realiza ninguna pregunta y solo contesta lo que se le pide: ese candidato se muestra una actitud pasiva.
- Si el candidato realiza varias preguntas como por ejemplo: ¿Qué salario ofrecen?, ¿Sobre los días de descanso? ¿Cuándo recibiría sus primeras vacaciones? : ese candidato sólo se preocupó por los beneficios que recibiría.
- Si el candidato realiza preguntas como por ejemplo: ¿Cuáles serán mis responsabilidades?, y realiza afirmaciones sobre su potencial: ese candidato manifestó interés por el puesto.

Las suposiciones anteriores estereotipan, al candidato adecuado para ocupar el puesto, en este caso es el punto número tres, por lo que es el indicado para pasar a la siguiente etapa.

Que puede consistir en esperar hasta que la organización se comuniquen con el telefónicamente. o en su caso si es urgente su contratación realizar continuar con el proceso inmediatamente.

Independientemente de la opinión que se forme sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto.

Acerca de los candidatos que no mostraron interés, sólo se llega a la entrevista y se le puede calendarizar una nueva cita, para realizar la etapa que sigue; esto con el fin de tenerlos en una cartera de vacantes, para posibles puestos.

- **Paso 3.- Llevar a cabo un Diagnóstico:** En donde se calificara al candidato por medio de una batería de pruebas adecuadas de acuerdo a las necesidades que se postulan; cabe señalar que dichas pruebas deben ser validadas por un especialista, ya que

las pruebas pueden no ser igualmente predictivas para diversas personas por lo que es necesario el conocimiento de un Psicólogo capacitado. La interpretación de las pruebas requieren de un nivel de capacidad profesional mucho mayor; así que el error más grande es la utilización de una prueba sin conocimiento de cuan exactamente la prueba predice el desempeño en el puesto; ya que se debe hacer un análisis de puestos para saber el perfil que el mismo requiere.

Las pruebas pueden mejorar la toma de decisiones administrativas en el proceso de colocación, pero los usuarios deben estar conscientes de los problemas legales, éticos, administrativos y técnicos, el departamento de Recursos Humanos será el responsable de la apropiada administración del programa de pruebas, ya que estas no son sustitutos para la toma de decisiones, sino se deben emplear como medios al tomar decisiones en conjunto con otros datos obtenidos acerca de los solicitantes.

Por ejemplo French, dice que el mercado laboral y el éxito de una organización es crear fuentes de solicitantes, en donde se determinará parcialmente la factibilidad de cualquier programa de pruebas; por ejemplo si existen 80 solicitantes y 230 vacantes puede ser necesario emplear casi todos los solicitantes y no tendría sentido hacerles pruebas, pero si existen 50 solicitantes y una vacante las pruebas pueden ayudar a tomar la decisión, por eso a continuación se dan unos posibles ejemplos de pruebas Psicológicas para determinar su personalidad y una prueba Psicotécnica en donde se evaluará la inteligencia del candidato a ocupar el puesto. **(Anexo 3).**

CONCLUSIONES

Desde los orígenes de los Recursos Humanos como puede observar, el principio fundamental es el mejor empleo de los mismos Recursos Humanos que intervienen en el trabajo, pero para esto también deben contar con un alto grado de Calidad Personal, por eso se muestra la propuesta detallada en el capítulo quinto, en donde se trata de la vital importancia que tiene llevar una buena Selección de Personal, y esta se da primero realizando un análisis de puestos en donde se verifican las necesidades del puesto, para conocer el perfil adecuado para reclutar gente para el puesto adecuado mediante los diferentes canales o fuentes de Reclutamiento; pero para saber que ha llegado el candidato perfecto, es necesario llevar a cabo la Selección de Personal por medio de la aplicación de algunos o todos los pasos del proceso de Selección.

El cual considero que al efectuar este proceso en la Dirección de Educación y Cultura llevara a contar con personal más adecuado para desempeñar las funciones que le sean encomendadas.

Así mismo el proceso de Selección de personal, ayuda a la toma de decisiones para contratar al personal con Calidad y adecuado para que ocupe el puesto en donde se le requiera de acuerdo a su potencialidad, productividad y desarrollo futuro dentro de la organización.

En lo que respecta a la Capacitación impartida al personal de la Dirección de Educación Cultura es de vital importancia, ya que predomina la falta de autoestima y valores en al mayoría del personal de la organización, el posible resultado al impartir esta Capacitación tanto a empleados de nuevo ingreso, como a integrantes que la conforman puede ayudar a dar avance a la productividad y trabajo en equipo, y sobre todo a una buena atención a los usuarios.

A grandes rasgos pienso que toda organización es virtualmente una "sociedad organizada", en la que participa el hombre y estos pueden llevar a la misma organización a engrandecer, lograr objetivos, mediante la interacción planeada, ejecutada y controlada por individuos de Calidad.

1971. 11. 15. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163. 164. 165. 166. 167. 168. 169. 170. 171. 172. 173. 174. 175. 176. 177. 178. 179. 180. 181. 182. 183. 184. 185. 186. 187. 188. 189. 190. 191. 192. 193. 194. 195. 196. 197. 198. 199. 200. 201. 202. 203. 204. 205. 206. 207. 208. 209. 210. 211. 212. 213. 214. 215. 216. 217. 218. 219. 220. 221. 222. 223. 224. 225. 226. 227. 228. 229. 230. 231. 232. 233. 234. 235. 236. 237. 238. 239. 240. 241. 242. 243. 244. 245. 246. 247. 248. 249. 250. 251. 252. 253. 254. 255. 256. 257. 258. 259. 260. 261. 262. 263. 264. 265. 266. 267. 268. 269. 270. 271. 272. 273. 274. 275. 276. 277. 278. 279. 280. 281. 282. 283. 284. 285. 286. 287. 288. 289. 290. 291. 292. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 300. 301. 302. 303. 304. 305. 306. 307. 308. 309. 310. 311. 312. 313. 314. 315. 316. 317. 318. 319. 320. 321. 322. 323. 324. 325. 326. 327. 328. 329. 330. 331. 332. 333. 334. 335. 336. 337. 338. 339. 340. 341. 342. 343. 344. 345. 346. 347. 348. 349. 350. 351. 352. 353. 354. 355. 356. 357. 358. 359. 360. 361. 362. 363. 364. 365. 366. 367. 368. 369. 370. 371. 372. 373. 374. 375. 376. 377. 378. 379. 380. 381. 382. 383. 384. 385. 386. 387. 388. 389. 390. 391. 392. 393. 394. 395. 396. 397. 398. 399. 400. 401. 402. 403. 404. 405. 406. 407. 408. 409. 410. 411. 412. 413. 414. 415. 416. 417. 418. 419. 420. 421. 422. 423. 424. 425. 426. 427. 428. 429. 430. 431. 432. 433. 434. 435. 436. 437. 438. 439. 440. 441. 442. 443. 444. 445. 446. 447. 448. 449. 450. 451. 452. 453. 454. 455. 456. 457. 458. 459. 460. 461. 462. 463. 464. 465. 466. 467. 468. 469. 470. 471. 472. 473. 474. 475. 476. 477. 478. 479. 480. 481. 482. 483. 484. 485. 486. 487. 488. 489. 490. 491. 492. 493. 494. 495. 496. 497. 498. 499. 500. 501. 502. 503. 504. 505. 506. 507. 508. 509. 510. 511. 512. 513. 514. 515. 516. 517. 518. 519. 520. 521. 522. 523. 524. 525. 526. 527. 528. 529. 530. 531. 532. 533. 534. 535. 536. 537. 538. 539. 540. 541. 542. 543. 544. 545. 546. 547. 548. 549. 550. 551. 552. 553. 554. 555. 556. 557. 558. 559. 560. 561. 562. 563. 564. 565. 566. 567. 568. 569. 570. 571. 572. 573. 574. 575. 576. 577. 578. 579. 580. 581. 582. 583. 584. 585. 586. 587. 588. 589. 590. 591. 592. 593. 594. 595. 596. 597. 598. 599. 600. 601. 602. 603. 604. 605. 606. 607. 608. 609. 610. 611. 612. 613. 614. 615. 616. 617. 618. 619. 620. 621. 622. 623. 624. 625. 626. 627. 628. 629. 630. 631. 632. 633. 634. 635. 636. 637. 638. 639. 640. 641. 642. 643. 644. 645. 646. 647. 648. 649. 650. 651. 652. 653. 654. 655. 656. 657. 658. 659. 660. 661. 662. 663. 664. 665. 666. 667. 668. 669. 670. 671. 672. 673. 674. 675. 676. 677. 678. 679. 680. 681. 682. 683. 684. 685. 686. 687. 688. 689. 690. 691. 692. 693. 694. 695. 696. 697. 698. 699. 700. 701. 702. 703. 704. 705. 706. 707. 708. 709. 710. 711. 712. 713. 714. 715. 716. 717. 718. 719. 720. 721. 722. 723. 724. 725. 726. 727. 728. 729. 730. 731. 732. 733. 734. 735. 736. 737. 738. 739. 740. 741. 742. 743. 744. 745. 746. 747. 748. 749. 750. 751. 752. 753. 754. 755. 756. 757. 758. 759. 760. 761. 762. 763. 764. 765. 766. 767. 768. 769. 770. 771. 772. 773. 774. 775. 776. 777. 778. 779. 780. 781. 782. 783. 784. 785. 786. 787. 788. 789. 790. 791. 792. 793. 794. 795. 796. 797. 798. 799. 800. 801. 802. 803. 804. 805. 806. 807. 808. 809. 810. 811. 812. 813. 814. 815. 816. 817. 818. 819. 820. 821. 822. 823. 824. 825. 826. 827. 828. 829. 830. 831. 832. 833. 834. 835. 836. 837. 838. 839. 840. 841. 842. 843. 844. 845. 846. 847. 848. 849. 850. 851. 852. 853. 854. 855. 856. 857. 858. 859. 860. 861. 862. 863. 864. 865. 866. 867. 868. 869. 870. 871. 872. 873. 874. 875. 876. 877. 878. 879. 880. 881. 882. 883. 884. 885. 886. 887. 888. 889. 890. 891. 892. 893. 894. 895. 896. 897. 898. 899. 900. 901. 902. 903. 904. 905. 906. 907. 908. 909. 910. 911. 912. 913. 914. 915. 916. 917. 918. 919. 920. 921. 922. 923. 924. 925. 926. 927. 928. 929. 930. 931. 932. 933. 934. 935. 936. 937. 938. 939. 940. 941. 942. 943. 944. 945. 946. 947. 948. 949. 950. 951. 952. 953. 954. 955. 956. 957. 958. 959. 960. 961. 962. 963. 964. 965. 966. 967. 968. 969. 970. 971. 972. 973. 974. 975. 976. 977. 978. 979. 980. 981. 982. 983. 984. 985. 986. 987. 988. 989. 990. 991. 992. 993. 994. 995. 996. 997. 998. 999. 1000.

ANEXOS

ANEXO 1

Formato Solicitud de Empleo

Estimado solicitante:

Agradecemos su interés en nuestra Institución y esperamos tener la oportunidad de ofrecerle un puesto en nuestra organización. Para procesar su solicitud con mayor rapidez, le pedimos seguir fielmente las siguientes instrucciones:

1°. Llenar la presente solicitud con letra de molde.

2°. Presentar de los siguientes documentos:

- Curriculum vitae
- Acta de nacimiento 2 copias
- Constancia domiciliaria Pasa a la Sria.del H: Ayuntamiento.
- Comprobante de domicilio 1 copia
- Identificación 1 copia credencial de elector
- Cartilla de servicio militar 1 copia
- 4 fotografías tamaño infantil anotar al reverso el nombre
- Certificado de estudios
- Y/o cédula profesional 1 copia
- Constancia de no inhabilitación. Original Pasar a Contraloría Municipal
- Certificado Médico 1 original
- Alta de afiliación al ISSEMYM 1 Copia
- Carta de antecedentes no penales Original y copia

3°. Cuando tenga toda esta documentación y su solicitud completamente llena, debe presentarse en el área de Recursos Humanos.

De antemano gracias por su deseo de pertenecer a nuestra institución.

A t e n t a m e n t e.

**Departamento de Recursos Humanos
de la Dirección de Educación y Cultura**

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFIA
(RECIENTE)

| DEPARTAMENTO | CATEGORIA | SUELDO | FECHA DE INGRESO |
|--------------|-----------|--------|------------------|
| | | | |

ESTA SECCIÓN ES DE USOS EXCLUSIVO DE LA INSTITUCIÓN

FECHA

PUESTO DESEADO

SUELDO MINIMO
ACEPTABLE

1.-DATOS GENERALES

NOMBRE _____
APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRES

DOMICILIO _____
CALLE C.P. NUMERO TELEFONO

FECHA DE NACIMIENTO _____ LUGAR DE NACIMIENTO _____

NACIONALIDAD _____ SEXO FEMENINO
 MASCULINO

ESTADO CIVIL SOLTERO CASADO VIUDO SEPARADO DIVORCIADO UNION LIBRE

¿CON QUIÉN VIVE ACTUALMENTE? PADRES HERMANOS ESPOSA E HIJOS PARIENTES
 OTROS ESPECIFIQUE _____

2.- DOCUMENTACIÓN

C.U.R.P. _____ R.F.C. _____
 NUMERO DE MATRICULA DE LA CARTILLA DEL S.M.N. _____
 LIBERADA SI NO

3 - ESCOLARIDAD

| ESTUDIOS | Nº. DE AÑOS | NOMBRE DE LA ESCUELA | FECHA DE | A | SE SI | GRADUO NO |
|-------------------|-------------|----------------------|----------|---|-------|-----------|
| PRIMARIA | | | | | | |
| SECUNDARIA | | | | | | |
| COMERCIO | | | | | | |
| TÉCNICA | | | | | | |
| BACHILLERATO | | | | | | |
| VOCACIONAL | | | | | | |
| PROFESIONAL | | | | | | |
| ESTUDIOS ACTUALES | | | | | | |

4.- CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

| IDIOMA | HABLA % | ESCRIBE % | TRADUCE AL ESPAÑOL % | LEE % |
|--------|---------|-----------|----------------------|-------|
| | | | | |

5.- DATOS FAMILIARES

| NOMBRE DE LOS PADRES | VIVE | EDAD | OCUPACIÓN | DOMICILIO |
|------------------------|------|------|-----------|-----------|
| MADRE: | | | | |
| PADRE: | | | | |
| NOMBRE DE LOS HERMANOS | VIVE | EDAD | OCUPACIÓN | DOMICILIO |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| NOMBRE DE LA ESPOSA(O) | VIVE | EDAD | OCUPACIÓN | DOMICILIO |
| | | | | |
| NOMBRE DE LOS HIJOS | VIVE | EDAD | OCUPACIÓN | DOMICILIO |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |

6.- REFERENCIAS

FAVOR DE ANOTAR LOS DATOS DE 3 PERSONAS QUE LE CONOZCAN BIEN, QUE NO SEAN SUS PARIENTES Y CON LOS QUE HAYA TRABAJADO

| NOMBRE | DIRECCIÓN | OCUPACIÓN | TELEFONO |
|--------|-----------|-----------|----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

6 - EMPLEOS ANTERIORES

(DETALLE LOS EMPLEOS ANTERIORES POR EL MISMO RENCENTRO QUE ALI)

A)

NOMBRE DE LA EMPRESA _____
DOMICILIO _____
PUESTO DESEMPEÑADO _____
SUELDO INICIAL \$ _____ SUELDO FINAL \$ _____
FECHA DE SEPARACIÓN _____
RAZONES PARA RETIRARSE DEL EMPLEO _____

B)

NOMBRE DE LA EMPRESA _____
DOMICILIO _____
PUESTO DESEMPEÑADO _____
SUELDO INICIAL \$ _____ SUELDO FINAL \$ _____
FECHA DE SEPARACIÓN _____
RAZONES PARA RETIRARSE DEL EMPLEO _____

C)

NOMBRE DE LA EMPRESA _____
DOMICILIO _____
PUESTO DESEMPEÑADO _____
SUELDO INICIAL \$ _____ SUELDO FINAL \$ _____
FECHA DE SEPARACIÓN _____
RAZONES PARA RETIRARSE DEL EMPLEO _____

7.- INFORMACIÓN GENERAL

¿CUÁNTAS PERSONAS DEPENDEN DE USTED _____
¿QUIÉNES SON? _____
¿QUÉ OTRAS FUENTES DE INGRESO TIENE? _____

¿HA ESTADO SINDICALIZADO? SI NO
NOMBRE DEL SINDICATO _____

¿QUÉ CLASE DE EXPERIENCIA O PRÁCTICA HA TENIDO USTED QUE LO CAPACITE
PARA DESEMPEÑAR EL EMPLEO QUE SOLICITA _____

DECLARO QUE TODOS LOS INFORMES QUE ESTA SOLICITUD ESTAN APEGADOS A LA VERDAD Y DOY MI AUTORIZACIÓN PARA QUE DICHA INFORMACIÓN SEA INVESTIGADA POR PARTE DE ESTA ORGANIZACIÓN Y EN CASO DE SER ACEPTADO COMO EMPLEADO, POR HABER SIDO PREVINIDO, SI ALGUN INFORME PROPORCIONADO POR MI RESULTARA INEXACTO, SERIA CONSIDERADO COMO FALTA DE HONRABILIDAD AMERITANDO MI DESPIDO

FIRMA DEL SOLICITANTE

ANEXO 2

Preguntas de Entrevista y Hoja de Entrevista

PREGUNTAS EMPLEADAS EN LA ENTREVISTA.

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cómo emplea el tiempo libre? ¿Qué pasatiempos tiene?
3. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión actual?
4. ¿Cómo le gustaría que fueran las características de su jefe?
5. ¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el menos destacado? ¿Cuál es el mejor?
6. ¿Planea continuar sus estudios? (En caso de que la persona a contratar este estudiando, interesarse en su caso).
7. ¿Cómo describiría sus objetivos profesionales y personales?
8. ¿En qué consistía su empleo anterior?
9. Estima suficiente su experiencia laboral actual
10. ¿Cuándo puede empezar a trabajar?
11. ¿Qué otras actividades remuneradas desempeña actualmente?
Para poner fin a la sesión
12. ¿Tiene usted alguna pregunta final?

Hoja de Entrevista

Nombre del Candidato _____
 Puesto: _____
 Fecha: _____

ESCALAS

| FACTORES:
(Del Candidato en cuanto al Puesto) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1.- APARIENCIA: ¿Concuerda la experiencia con el puesto que debe llenarse? ¿Es su apariencia atractiva o desagradable? ¿Cuál es la primera impresión que da? ¿Parece persona normal, saludable y fuerte? | | | | | | | | | | |
| 2.- VOZ Y DICCION: ¿Es agradable la voz del candidato? ¿Se oye fácilmente lo que dice? | | | | | | | | | | |
| 3.- CURSO DEL PENSAMIENTO: ¿Habla lógicamente? ¿Es convincente, confuso o ilógico? | | | | | | | | | | |
| 4.- ENTENDIMIENTO: ¿Comprende Con presteza o es lento para entender? ¿Capta rápidamente ideas nuevas y difíciles? | | | | | | | | | | |
| 5.- JUICIO: ¿Aparentemente SU pensamiento es normal? ¿Posee opiniones firmes? ¿Parece influenciabile? ¿Piensa bien las palabras que dice? ¿Es precipitado? ¿Se deja dominar por prejuicios o sentimiento? | | | | | | | | | | |
| 6.- CONFIANZA EN SI MISMO: ¿Parece estar seguro de si mismo o es vacilante? ¿Es sereno, irritable o denota terquedad? | | | | | | | | | | |
| 7.- SOCIABILIDAD Y TRATO: ¿Es su trato agradable? ¿Inspira confianza? ¿Es humilde y modesto, o por el contrario presuntuoso? ¿Es altanero? | | | | | | | | | | |
| 8.- JEFATURA Y LIDERATO: ¿Tiene Don de mando y en general cualidades de Jefe? ¿Se muestra autoritario? ¿Se crece ante los demás o por el contrario se opaca? ¿Inspira su persona respeto y devoción? ¿Tiene facilidad de convicción? | | | | | | | | | | |

NOTA: En la escala de cada factor marque la casilla correspondiente, a juicio suyo, como sigue:

- | | |
|----------------|--------------------------------|
| (1) Muy Pobre | (6) Bien |
| (2) Pobre | (7) Muy Bien |
| (3) Deficiente | (8) Excelente |
| (4) Regular | (9) Sobresaliente |
| (5) Aceptable | (10) Excepcionalmente positivo |

Entrevistadores: _____

ANEXO 3

Diagnóstico (Pruebas)

PRUEBA PSICOLÓGICA

Conteste en una hoja en blanco las siguientes preguntas:

1. Anota un animal que más te gusta y ¿por qué?
2. Anota otro animal que te guste y ¿por qué?
3. Anota otro animal que te guste y ¿por qué?
4. En este momento imagine que va caminando en una isla y explique ¿Qué siente?
5. Sigue caminando y se encuentra un río ¿Cómo es?
6. Sigues caminando y te encuentras un muro ¿Cómo es?
7. ¿Qué piensas que hay detrás de ese muro?
8. Sigues caminando y te encuentras con un oso ¿Qué haces?
9. Continúas caminando y te encuentras una llave ¿Qué haces?
10. Sigues caminando y te encuentras una taza de té o café ¿Qué haces?
11. Finalmente llegas a ver el mar que sientes.

La prueba anterior señala situaciones personales del individuo.

Cada pregunta relaciona un significado personal que a continuación se señala:

1. Como me ven los demás.
2. Como eres en realidad.
3. Como quieres ser en realidad.
4. Lo que entiende por la soledad.
5. Como es la vida para nosotros
 - si se encuentran piedras se relacionan con los obstáculos.
6. Como es la muerte para el individuo.
 - muro pequeño se relaciona muerte = vida
 - muro alto se relaciona con lo difícil que es pensar en la muerte o el miedo a la muerte.
7. Que piensa que hay detrás de la muerte.
8. Como ve los problemas.
9. Como toma los consejos.
10. Como se visualiza el sexo.
 - se toma la taza de café o té se relaciona con que se disfruta
 - se tira y se lleva la taza se relaciona con que no se disfruta
 - no se toma se relaciona con la indiferencia
11. Como se tienen establecidos los valores desde su niñez.

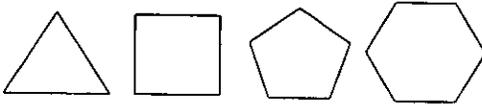
6. Instrucción: Cuál de los siguientes objetos no pertenece al grupo. Anótese la respuesta en el espacio en blanco.

silla, sofá, sillón, mesa, butaca, _____

7. Instrucción: Qué letra sobra en la presente serie. Escriba la respuesta en el paréntesis de la derecha.

A, B, C, M, D, E,
1)D 2)Ninguna 3)C 4)M ()

8. Instrucción: Siguiendo una secuencia lógica, qué figura es la que sigue en la serie que se presenta. En el espacio en blanco anótese la respuesta correspondiente.



a) b) c) d)

9. Instrucción: Analizando el sentido lógico de la frase que se da, escoja la afirmación que corresponda, anotando una equis en el espacio en blanco.

La ciudad de México está al Estenoreste de Toluca. Huixquilucan está al Estenoreste de Toluca

_____ México queda más cerca de Toluca que de Huixquilucan

_____ Toluca está al Oestesuroeste de México

_____ México queda muy cerca de Toluca.

10. Instrucción: Diga qué hilera de números suman más, y marque una equis en el espacio en blanco correspondiente.

_____ 1 3 8 4 5

_____ 3 9 2 7 1

_____ 5 6 7 8 1

11. Instrucción: Marque con una equis las tres frases que contengan más veces la letra "a".

- En cada paso se abrirá el futuro.
- Si eres valiente triunfarás en la contienda.
- El electricista es corpulento.
- Para la prueba usa un lápiz.
- Baja la lancha al canal.
- Reirás si cuenta con ella una anécdota.
- Toda panameña recuerda a Panamá.

12. Instrucción: Lea con cuidado la pequeña narración, y después de haberla comprendido bien, sin consultar su texto, marque con una equis en el espacio en blanco de la hoja de respuestas la que le parezca que es acertada.

"José en afecto a jugar a la lotería, y le compra a Felipe, primo de Andrés que es el dueño de un expendio de billetes, uno con el número 38132, el cual es premiado con \$35,000.00 el día del sorteo, que se realiza tres días después de que el billete fue comprado.

¿Quién compro del billete? Andrés
 José
 Felipe

¿Qué número fue el del billete? 31832
 32831
 38132

¿De cuánto fue el premio? \$38,000.00
 \$25,000.00
 \$35,000.00

¿Qué día compro el billete? 2 días antes del sorteo
 3 días antes del sorteo
 1 día antes del sorteo

¿Qué parentesco hay entre Felipe y Andrés?
 Ninguno
 Hermanos
 Primos

13. Instrucción: Explique con pocas palabras cuál es la diferencia entre las proposiciones que se le dan:

Diferencia entre ocioso y trabajador

14. Instrucción: En el espacio en blanco de la lista de palabras de la izquierda, coloque el número que le corresponda según la clasificación a la que pertenezca, de la lista de la derecha.

| | |
|-----------------|-----------------|
| _____ el | 1.-Sustantivo. |
| _____ caminando | 2.-Pronombre |
| _____ con | 3.-Verbo. |
| _____ y | 4.-Artículo. |
| _____ libro | 5.-Preposición. |
| _____ ella | 6.-Conjunción. |

15. Instrucción: Para las operaciones que se mencionan en la lista de la derecha, escriba en el espacio en blanco que tienen a continuación la letra o letras que correspondan al o a las que correspondan al o a los instrumentos o herramientas con que puedan realizarse, y que se listan del lado izquierdo.

| | |
|-------------|-----------------|
| a) Pinzas | Desbastar _____ |
| b) Punzón | Afilar _____ |
| c) Esmeril | Remachar _____ |
| d) Martillo | Marcar _____ |
| e) Broca | |
| f) Lima | |
| g) Garlopa | |

13. Instrucción: Explique con pocas palabras cuál es la diferencia entre las proposiciones que se le dan:

Diferencia entre ocioso y trabajador

14. Instrucción: En el espacio en blanco de la lista de palabras de la izquierda, coloque el número que le corresponda según la clasificación a la que pertenezca, de la lista de la derecha.

| | |
|-----------------|-----------------|
| _____ el | 1.-Sustantivo. |
| _____ caminando | 2.-Pronombre |
| _____ con | 3.-Verbo. |
| _____ y | 4.-Artículo. |
| _____ libro | 5.-Preposición. |
| _____ ella | 6.-Conjunción. |

15. Instrucción: Para las operaciones que se mencionan en la lista de la derecha, escriba en el espacio en blanco que tienen a continuación la letra o letras que correspondan al o a los instrumentos o herramientas con que puedan realizarse, y que se listan del lado izquierdo.

| | |
|-------------|-----------------|
| a) Pinzas | Desbastar _____ |
| b) Punzón | Afilar _____ |
| c) Esmeril | Remachar _____ |
| d) Martillo | Marcar _____ |
| e) Broca | |
| f) Lima | |
| g) Garlopa | |

16. Instrucción: En el espacio en blanco coloque la numeración que corresponda al orden en que deban realizarse las operaciones que se citan, para poder escribir a máquina:

- 1.-Soltar el aprisionador del papel
 - 2.-Poner los márgenes
 - 3.-Tear
 - 4.-Introducir el papel
 - 5.-Colocar los tabuladores
 - 6.-Poner el aprisionador del papel
 - 7.-Encuadrar el papel.
-

17. Instrucciones: Agregue en la palabra escrita a continuación, la letra que le falta.

Se refiere a un reptil: Ví__ora

18. Instrucciones: Agregue en la oración siguiente vocablos que hacen falta.

M__s v__l__ t__rd__ q__ n__nc__.

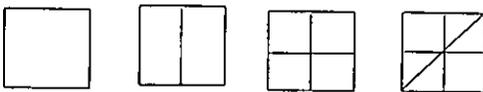
19. Instrucciones: Qué número continúa en la siguiente serie. Anótelos en el espacio en blanco.

88, 44, 56, 28, 40, _____

20. Instrucciones: En el espacio vacío escriba el número que falta en la presente serie.

5, 9, 13, _____, 21, 25.

21. Instrucción: Las siguientes figuras obedecen a una sucesión. Dibuje en el espacio en blanco lo que a su juicio deba seguir.



22. Instrucción: en el cuadro que a continuación se presenta, subraye las cifras que estando contiguas y de dos en dos, sumen 9.

Ejemplos: 8 1 7 5 3 6 2 9 4 3 5 4

8 1 2 7 5 9 6 7 4 0 5 7 4 9 3 5 7 3 9 4 7 5 2 1 0 2 7 4 5 3
8 6 9 4 6 5 9 6 7 5 8 1 7 2 4 8 9 0 1 3 0 2 9 8 3 8 6 5 4 6
7 6 3 5 9 7 5 1 0 7 8 4 5 3 6 7 4 9 7 6 2 9 6 4 1 5 0 9 3 2
8 1 8 5 3 4 8 6 0 2 6 3 7 3 0 8 4 3 8 6 2 0 6 8 4 3 6 5 7 1
2 6 2 9 6 7 5 4 1 0 6 3 8 5 7 3 4 9 6 4 8 1 3 5 7 3 8 2 4 8
5 6 7 2 9 6 4 8 6 3 4 1 2 5 3 8 7 4 0 3 2 1 5 9 4 6 6 3 2 0
3 8 4 0 2 7 6 3 8 2 7 5 8 6 0 1 5 7 3 8 6 7 2 1 4 5 6 0 2 7
5 8 3 0 4 1 3 8 6 2 9 4 1 7 3 2 1 4 6 3 0 1 5 7 4 9 7 3 5 6
8 6 3 0 2 7 1 6 4 9 6 7 2 1 0 4 9 6 7 3 1 6 7 3 8 2 0 4 6 1
2 5 9 1 3 7 0 4 9 5 8 0 3 7 4 1 5 2 6 4 9 3 0 3 8 4 2 7 1 5

23. Instrucción: Ponga la respuesta que corresponda en el espacio en blanco.

Un carnicero Sacrifica por cada borrego dos conejos, si en total mata 180 animales, cuántos borregos fueron los sacrificados.

24. Instrucción: Dé la respuesta correcta en el espacio en blanco.

La capital de México es _____

25. Instrucción: Cada afirmación está íntimamente ligada con la respuesta, y la lectura total de ellas definen la interrogante. Anote en el espacio en blanco la respuesta.

Es inodora

Es incolora

Es transparente

Es líquida.

La prueba que se realizó anteriormente destaca la inteligencia del candidato a ocupar la vacante, la aptitud para la toma de decisiones.

La evaluación de esta prueba es calificada de la siguiente manera:

Si el candidato obtiene de 18 a 25 aciertos se le califica como una persona INTELIGENTE.

Si el candidato obtiene de 14 a 17 aciertos se le califica como una persona NORMAL.

Si el candidato obtiene menos de 14 aciertos no pasa la prueba.

INSTRUCCIONES: Para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas: Marque la letra correspondiente en la hoja de respuesta que de la solución que usted considera la más acertada.

1. Se le ha asignado un puesto en una gran empresa. La mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros será:

- a) Evitando tomar nota de los errores en que ellos incurran.
- b) Hablando bien de ellos al Jefe.
- c) Mostrando interés en el trabajo de ellos
- d) Pidiéndoles le permitan hacer los trabajos que usted puede hacer mejor.

2. Tiene usted un empleado muy eficiente, pero que constantemente se queja del trabajo; sus quejas producen mal efecto en los demás empleados. Lo mejor sería:

- a) Pedirle a los demás empleados que traten de no hacer caso.
- b) Averiguar la causa de esta actitud y procurar su modificación.
- c) Cambiarlo de departamento, en donde quede a cargo de otro Jefe.
- d) Permitirle planear lo más posible acerca de su trabajo.

3. Un empleado de 50 años de edad, que ha sido leal a la empresa durante 25 años, se queja de exceso de trabajo. Lo mejor sería:

- a) Decirle que vuelva a su trabajo.
- b) Despedirlo, sustituyéndolo por alguien más joven.
- c) Darle un aumento de sueldo que evite que continúe quejándose.
- d) Aminorar su trabajo.

4. Uno de sus socios, sin autoridad sobre usted, le ordena haga algo en forma bien distinta de lo que planeaba. ¿Qué haría usted?.

- a) Acatar la orden y no armar mayor revuelo.
- b) Ignorar las indicaciones y hacer según usted había planeado.
- c) Decirle que esto es asunto que no le interesa y que usted hará las cosas a su modo.
- d) Decirle que lo haga él mismo.

5. Usted visita a un amigo íntimo que ha estado enfermo por algún tiempo. Lo mejor sería:

- a) Platicarle sus diversiones recientes.
- b) Platicarle nuevas referentes a amigos mutuos.
- c) Comentar su enfermedad.
- d) Enfatizar lo mucho que le apena verle enfermo.

6. Trabajo usted en una industria y su jefe quiere que tome un curso relacionado con su trabajo; pero es incompatible con el horario nocturno de su carrera. Lo mejor sería:

- a) Continuar normalmente su carrera e informar al jefe si le pregunta.
- b) Explicarle la situación y obtener su opinión en cuanto a la importancia relativa de ambas situaciones.
- c) Dejar la escuela en atención a los intereses del trabajo.
- d) Asistir en forma alterna y no hacer comentarios.

7. Un agente viajero con 15 años de antigüedad, decide, presionado por su familia, sentar raíces; se le cambia a las oficinas generales. Es de esperar que:

- a) Guste de lo descansado del trabajo de oficina.

b) Se siente inquieto por la rutina de la oficina.

c) Busque otro trabajo.

d) Resulte muy ineficiente en el trabajo de oficina.

8. Tiene dos invitados a cenar el uno radical y el otro conservador. Surge una acalorada discusión respecto de política, lo mejor sería:

a) Tomar partido.

b) Intentar cambiar de tema.

c) Intervenir dando los propios puntos de vista y mostrar donde ambos pecan de extremos.

d) Pedir cambien de tema para evitar mayor discusión.

9. Un joven invita a una dama al teatro al llegar se percató de que ha olvidado la cartera, sería mejor:

a) Tratar de obtener boletos dejando el reloj en prenda.

b) Buscar un amigo a quién pedir prestado.

c) Decidir de acuerdo con ella lo procedente.

d) Dar una excusa plausible para ir a casa por dinero.

10. Usted ha tenido experiencia como vendedor y acaba de conseguir otro empleo en una tienda grande. La mejor forma de relacionarse con los

empleados del departamento sería:

- a) Permitirles hacer la mayoría de las ventas durante unos días en tanto observa sus métodos.
- b) Tratar de instituir los métodos que anteriormente le fueron útiles.
- c) Adaptarse mejor a las condiciones y aceptar el consejo de sus compañeros.
- d) Pedir al jefe todo el consejo necesario.

11. Es usted joven empleada que va a comer con una maestra a quien conoce superficialmente. Lo mejor sería iniciar la conversación acerca de:

- a) Algún tópico de actualidad.
- b) Algún aspecto interesante de su propio trabajo.
- c) Las tendencias actuales en el terreno docente.
- d) Las sociedades de padres de familia.

12. Una señora de especiales méritos que por largo tiempo ha dirigido trabajos benéficos, dejando las labores de su casa a cargo de la servidumbre, se cambia a otra población, Es de esperarse que ella:

- a) Se sienta insatisfecha de su nuevo hogar.
- b) Se interese más por los trabajos domésticos.
- c) Intervenga poco a poco en la vida de la comunidad. Continuando así sus intereses.
- d) Adopte nuevos intereses en la nueva comunidad.

13. Quiere pedirle un favor a un conocido con quien tiene poca confianza. La mejor forma de lograrlo sería:

- a) haciéndole creer que será él quien se beneficie más.
- b) Enfatice la importancia que para usted tiene que se lo conceda.
- c) Ofrecer algo en retribución.
- d) Decir lo que desea en forma breve, indicando los motivos.

14. Un joven de 24 años, gasta bastante tiempo y dinero en diversiones; se le ha hecho ver que así no logrará éxito en el trabajo. Probablemente cambie sus costumbres si:

- a) Sus hábitos nocturnos lesionan su salud.
- b) Sus amigos enfatizan el daño que se hace a sí mismo.
- c) Su jefe se da cuenta y lo previene.

- d) Se interesa en el desarrollo de alguna fase de su trabajo.

15. Tras de haber hecho un buen número de favores a un amigo, éste empieza a dar por hecho que será usted quien le resuelva sus pequeñas dificultades. La mejor forma de readaptar la situación sin ofenderle sería:

- a) Explicar el daño que se esta causando.
- b) Pedir A un amigo mutuo que trate de arreglar las cosas.
- c) Ayudarle una vez más pero de tal manera que sienta que mejor hubiera sido no haberlo solicitado.
- d) Darle una excusa para no seguir ayudándole.

16. Una persona recién ascendida a un puesto de autoridad lograría mejor sus metas y la buena voluntad de los empleados:

- a) Tratando que cada empleado entienda que es la verdadera eficiencia.
- b) Ascendiendo cuanto antes a quienes considera lo merezcan.
- c) Preguntando confidencialmente a cada empleado en cuanto a los

cambios que estiman necesarios.

- d) Seguir los sistemas del anterior jefe y gradualmente hacer los cambios necesarios.

17. Vive a 15 km. Del centro y ha ofrecido llevar de regreso a un amigo a las 4:00 p.m. y a las 4:00 de entera usted que no podrá salir antes de las 5:30.

Sería mejor:

- a) Pedirle un taxi.
- b) Explicarle y dejar que él decida.
- c) Pedirle que espere hasta las 5:00.
- d) Proponerle que se lleve su auto.

18. Es usted un ejecutivo y dos de sus empleados se llevan mal; ambos son eficientes. Lo mejor sería:

- a) Despedir al menos eficiente.
- b) Darle trabajo en común que ambos les interese.
- c) Hacerle ver le daño que se hacen.
- d) Darles trabajos distintos.

19. Ballesteros ha conservado su puesto de subordinado por 10 años. Desempeña su trabajo callada y confiadamente y se le extrañará cuando se vaya. De obtener trabajo en otra empresa muy probablemente:

- a) Asuma fácilmente responsabilidad como supervisor.
- b) Haga ver de inmediato su valor.
- c) Sea lento para abrirse las necesarias oportunidades.
- d) Renuncie ante la más ligera crítica de su trabajo.

20. Va usted a ser maestro de ceremonias en una cena el próximo sábado, día en por la mañana, debido a enfermedad en la familia, se ve imposibilitado de asistir. Lo indicado sería:

- a) Cancelar la cena.
- b) Encontrar quien lo sustituya.
- c) Tiene sus propias ideas e invariablemente se rige por ellas.
- d) Cuenta con una buena recomendación de su jefe anterior.

21. En igualdad de circunstancias el nuevo empleado que mejor se adapta a un nuevo puesto es aquel que:

- a) Ha sido bueno en puestos anteriores.
- b) Ha tenido éxito durante 10 años en su puesto.
- c) Tiene sus propias ideas e invariablemente se rige por ellas.

- d) Cuenta con una buena recomendación de su jefe anterior.

22. Un conocido le plática acerca de una afición que él tiene, su conversación le aburre. Lo mejor sería:

- a) escuchar de manera cortés pero aburrida.
- b) Escuchas con fingido interés.
- c) Decirle francamente que el tema no le interesa.
- d) Mirar el reloj con impaciencia.

23. Es usted un empleado ordinario en una oficina grande; el jefe entra cuando usted lee en vez de trabajar. Lo mejor sería:

- a) Doblar el periódico y volver al trabajo.
- b) Pretender que obtiene recortes necesarios al trabajo.
- c) Tratar de interesar al jefe leyéndole un encabezado importante.
- d) Seguir leyendo sin mostrar embarazo.

24. Es usted maestro de primaria; camino a la escuela tras la primera nevada, algunos de sus alumnos le lanzan bolas de nieve. Desde el punto de vista de la buena administración escolar, Usted debería:

- a) Castigarles ahí mismo por su indisciplina.
- b) Decirles que de volverlo a hacer los castigaría.
- c) Pasar las quejas a sus padres.
- d) Tomarlo como broma y nada hacer al respecto.

25. Preside el comité de mejoras materiales en su colonia; las últimas reuniones han sido de escasa asistencia. Se mejoraría la asistencia:

- a) Visitando a vecinos prominentes explicando los problemas.
- b) Avisar de un programa interesante para la reunión.
- c) Poner avisos en los lugares públicos.
- d) Enviar avisos personales.

26. Zaldivar, eficiente pero de esos que "todo lo saben", crítica a Montoya, el jefe opina que la idea de Montoya ahorra tiempo. Probablemente Zaldivar:

- a) Pida otro trabajo al jefe.
- b) Lo haga a su modo sin comentarios.
- c) Lo haga como Montoya, pero siga criticándolo.
- d) Lo haga como Montoya pero mal a propósito.

27. Un hombre de 65 años tuvo algún éxito cuando joven como político; sus modos directos le

han impedido sobresalir los últimos 20 años. Lo más probable es que:

- a) Persista en su manera de ser.
- b) Cambie para lograr éxito.
- c) Forme un nuevo partido político.
- d) Abandone la política por inmoral.

28. Es usted un(a) joven que encuentra en la calle a una mujer de más edad a quien apenas conoce y que parece haber estado llorando. Lo mejor sería:

- a) Preguntarle por qué está triste.
- b) Pasarle el brazo consoladoramente.
- c) Simular no advertir su pena.
- d) Simular no haberla visto.

29. Un compañero flojea de tal manera que a usted le toca más de lo que le corresponde. La mejor forma de conservar las buenas relaciones es:

- a) Explicar el caso al jefe, cortésmente.
- b) Cortésmente indicarle que debe hacer lo que le corresponde o que usted se quejará al jefe.
- c) Hacer tanto como pueda eficientemente y nada decir del caso.

d) Hacer lo suyo y dejar pendiente lo que el compañero no haga.

30. Se le ha asignado un puesto ejecutivo en organización. Para ganar el respeto y admiración de sus subordinados, sin perjuicios de sus planes, habría que:

- a) Ceder en todos los pequeños puntos posibles.
- b) Tratar de convencerlos de todas sus ideas.
- c) Ceder parcialmente en todas las cuestiones importantes.
- d) Abogar por muchas reformas.

**PRUEBA DE ASERTIVIDAD
HOJA DE RESPUESTAS**

| | |
|----|-------|
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| 3 | _____ |
| 4 | _____ |
| 5 | _____ |
| 6 | _____ |
| 7 | _____ |
| 8 | _____ |
| 9 | _____ |
| 10 | _____ |
| 11 | _____ |
| 12 | _____ |
| 13 | _____ |
| 14 | _____ |
| 15 | _____ |
| 16 | _____ |
| 17 | _____ |
| 18 | _____ |
| 19 | _____ |
| 20 | _____ |
| 21 | _____ |
| 22 | _____ |
| 23 | _____ |
| 24 | _____ |
| 25 | _____ |
| 26 | _____ |
| 27 | _____ |
| 28 | _____ |
| 29 | _____ |
| 30 | _____ |

NUMERO DE RESPUESTAS CORRECTAS _____

Los resultados reales a este tipo de Prueba es la siguiente:

24 – 30 Muy Superior

21 – 23 Superior

17 – 20 Medio

15 – 16 Medio Inferior

14 o menos Inferior

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

Los efectos de la Capacitación en el trabajo son el enriquecimiento de la población ya que los conocimientos adquiridos, el mejoramiento de las destrezas, conductas, actitudes preparan al hombre en forma integral para la vida.

Mediante la Capacitación y el desarrollo de los trabajadores actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo del trabajo; si los trabajadores se desarrollan adecuadamente es más probable que las vacantes que se produzcan en la organización se puedan cubrir con promociones y/o traslados internos, se constituyen en un factor de motivación y retención del personal, pues demuestran a los colaboradores que no sólo trabajan para la organización, sino que en ella pueden desarrollar una carrera o alcanzar un grado de conocimientos que le permitan su permanencia en la organización.

Para llevar a cabo este fin es necesario motivar al Personal, pero antes que todo que se sienta satisfecha de sí misma, por lo que propongo un breve curso de Capacitación para elevar el "Autoestima", con el propósito de concientizar al personal de su valor como persona, a su trabajo y a todo el medio ambiente que le rodea. Todo esto para que sea una personal con Calidad Personal; la cual puede ser transmitida a los usuarios que se presentan día a día en la Dirección de Educación y Cultura; ya que la baja autoestima se deben a los círculos viciosos que se han producido a causa de un pensamiento equivoco de lo que es un empleado burócrata, que en lugar de servir productivamente a la comunidad, trabajan con fines lucrativos o a su conveniencia.

Considero que esto llevará a la continuación de otros cursos más técnicos y profesionales que se pueden ir preparando conforme a las necesidades de la organización.

Esta capacitación se impartirá en un taller grupal, el fin es dar una noción de lo que es la Autoestima, para que sientan el valor a sí mismos y puedan desempeñar sus funciones de manera más productiva.

Contará de lo siguiente:

TEMA I. Bienvenido a la autoestima.

Una de las claves para que el individuo logre un desarrollo psicológico saludable es tener una sólida autoestima.

"La autoestima es la aceptación incondicional de ti mismo, sin juicio destructivo alguno, optar por los sentimientos más humanos, amigables y confortables hacia ti mismo y te ayuda a sortear óptimamente cualquier circunstancia"

E.A.

"La autoestima es una forma de pensar, sentir o actuar que implica que tú aceptas, respetas, confías y crees en ti mismo"

E. J. Bourne

"Autoestima es ese sentimiento que se encuentra en lo más profundo de tú piel y que habla de tú propio valor"

Davis Wartley

"Autoestima es la reputación que tiene contigo mismo"

Brian Tracy

¡AUTOESTIMA, COMPORTAMIENTO Y VALORES!

La autoestima es una habilidad en donde tú eres el actor principal, es un concepto interno en el que tú decides, es una responsabilidad en la que tú tienes la última palabra tu puedes favorecerla de múltiples maneras.

A continuación se manifiestan algunos pasos que pueden ayudar a mejorar tu vida:

- ◆ Aprendiendo habilidades
- ◆ Mejorando en tu trabajo
- ◆ Siendo productivo (ya que tienes que ser útil en la vida)
- ◆ Buscando buenas relaciones interpersonales (se dificultaría si te mantienes en un plano agresivo o irrespetuoso hacia los demás)
- ◆ Siendo congruente, integro (ya que sería complicado conquistar la autoestima sino respetas valores básicos individuales y colectivos, sino actúas con honestidad y buena fe, ya que no debes ser egoísta, violento o mentiroso).

Antónimo de la Autoestima:

Lo contrario de la Autoestima: auto-rechazo, automenosprecio, inseguridad en las capacidades propias, juicio autocrático destructivo, pérdida del sentido de valor personal.

Indicaciones: Realizar al grupo el siguiente cuestionario, para conocer su nivel de autoestima.

Cuestionario

¿Cómo calificarías tú nivel de autoestima?

Contesta sólo sí o no a cada pregunta, basándote en tu realidad. Si cumples parcialmente con uno de los planteamientos, orienta tu respuesta a la letra B.

1. Me siento atractivo(a) (no necesariamente en el aspecto físico sino en general).
A Sí
B No
2. Creo que tengo una personalidad interesante.
A Sí
B No
3. Tengo mucha seguridad en mí misma (o).
A Sí
B No
4. Mi relación con los demás es generalmente satisfactoria
A Sí
B No
5. Sinceramente pienso que puedo ser tan bueno como el mejor en mi actividad.
A Sí
B No
6. Me siento cómodo respecto a mi imagen física
A Sí
B No
7. Siento que doy buena impresión en general.
A Sí
B No

8. Si alguien me elogia lo acepto con gusto y me alegro en el fondo.
A Sí
B No
9. Me es fácil relacionarme con personas atractivas del sexo opuesto.
A Sí
B No
10. Puedo tratar con extraños con toda seguridad en mí misma (o).
A Sí
B No
11. Siento que realmente soy mi mejor amigo
A Sí
B No
12. Si volviese a nacer sería exactamente como he sido hasta ahora.
A Sí
B No
13. Admito mis errores y no me hiere que me critiquen por ellos
A Sí
B No
14. Siento que nadie es más que yo como persona
A Sí
B No
15. Casi siempre tengo una actitud amigable con los demás; los acepto sin juzgarlos
A Sí
B No
16. Siento que tengo control de mi vida
A Sí
B No
17. Realizo mis metas con facilidad
A Sí
B No

18. Sé cuales son mis principales virtudes
A Sí
B No
19. Me gusta lo que hago
A Sí
B No
20. Me siento feliz y plenamente a gusto conmigo misma(o)
A Sí
B No
21. Cuido activamente mi salud
A Sí
B No
22. Puedo ser creativo sin dificultad
A Sí
B No
23. Me considero muy optimista
A Sí
B No
24. Doy lo mejor de mí mismo
A Sí
B No
25. Siento merecer, como todos los seres humanos, lo mejor posible para satisfacer mis necesidades.
A Sí
B No

RESULTADOS:

Cualquier pregunta respondida con la opción B puede indicar un área de oportunidad de revisar el concepto de autoestima. No existen términos medios para las respuestas pues el hecho de que haya alguna falla en los comportamientos descritos quiere decir que probablemente exista un factor negativo para la autoestima. A mayor cantidad de letras B elegidas, más urgente será procurar superarte en esta área.

TEMA II.

En este tema se verá el camino para lograrlo.

¡SIENTE AGRADO POR TI MISMO!

"Nadie Puede hacerte sentir menos sin tú consentimiento"

Eleonor Roosevelt

No existe actividad humana en lo que no necesitamos apreciar lo que hacemos, sentir que tenemos valor personal, alcanzar un flujo natural de aceptación propia.

Muchas veces se nos dificulta concientizar los sentimientos hacia nosotros mismos y viene una acción negativa seguida por él desanimo

Imaginemos por un momento que tienes disposición a pensar "A mi edad ya debería haber desarrolla más cosas, si hubiera aprovechado el tiempo, ahora ya para que luchar no tuve la decisión necesaria, ¿qué merezco?, ¿Dónde aprendimos a reaccionar así?, ¿Cómo es que nos rechazamos a nosotros mismos con tanta facilidad? ¿Porqué pensamos automáticamente que no merecemos tal o cual cosa?".

ACTITUDES CLAVES DONDE LA AUTOESTIMA JUEGA UN GRAN PAPEL.

- ◆ Saber escuchar.
- ◆ Ser optimista
- ◆ Relaciones Interpersonales
- ◆ Desarrollo del propio talento y creatividad
- ◆ Felicidad
- ◆ Capacidad de riesgo
- ◆ Búsqueda de lo que uno merece
- ◆ Seguridad en sí mismo.

CAUSAS DE LA BAJA AUTOESTIMA:

- ◆ Imposiciones familiares rígidas; demasiadas reglas de "deberías" y "no deberías"
- ◆ Perdidas importantes en la infancia, la muerte de uno de los padres o el divorcio.
- ◆ Abuso físico o sexual
- ◆ Padre alcohólico o drogadicto
- ◆ Padres sobreprotectores que impidieron que su hijo demostrará sus capacidades
- ◆ Padres muy consentidores

Cuando más frecuente se dan casos como los anteriores existe mayor probabilidad de que se tenga una actitud autocrítica negativa y autorechazante.

Claro que esto, son diferentes historias y diferentes individuos, sin embargo puede ser recuperable la autoestima ya que existe la necesidad de vivir feliz y con autoconfianza podremos serlo toda la vida, ya que merecemos lo mejor.

EJERCICIO

Contesta las siguientes preguntas:

1.- De los sucesos que afectan la autoestima, ¿Cuál(es) te tocó vivir y cuál ha sido su efecto en ti?

2.-¿Recuerdas una experiencia que haya hecho subir tu autoestima?
¿Bajarla?

3.- ¿Recuerdas alguna etiqueta negativa que te hayan puesto de niño? ¿Puedes relacionarla con su impacto actual (por ejemplo, inútil, flojo, cobarde, etc.)?.

BIBLIOGRAFIA

1. AGUILAR, kubli Eduardo,
" Domina la Autostima "
Arbol Editorial México, 1995.
2. AMARO, Guzmán Armando,
"Administración de personal",
1ª. Edición, México 1981,
Editorial LIMUSA, S. A.
3. AQUINO; Jorge,
"Recursos Humanos" para no especialistas,
Ediciones Macchi
Buenos Aires-Argentina, 1993.
4. ARIAS, Galicia Fernando,
" Administración de Recursos Humanos "
Editorial TRILLAS,
17ª. Reimpresión, México 1987.
5. CARRILLO, Castro Alejandro/GARCIA, Ramírez Sergio,
" Las empresas Públicas en México ",
Editorial Porrúa, 1983.
6. DESSLER, Gary,
"Administración de Personal",
4ª. Edición
Ed. Prentice may Hispanoamericana S. A.,
México, 1991.

7. DUBIN, Roberto,
" Biblioteca de Administración de Personal ",
Tomo I, II, III;
Relaciones Humanas,
Editorial ECASA, México 1977.
8. FREEMONT, e. Kast y James E. Rosenzeig,
" Administración en las Organizaciones",
Editorial Mc. Graw Hill
4ª. Edición.
9. FRENCH, Wendell L,
"Administración de personal",
Desarrollo de Recursos Humanos
NORIEGA Editores
Editorial LIMUSA,
3ª. Reimpresión, México, D: F:,1991.
10. GIRAL, José,
" Cultura de Efectividad",
IDEX
México; D. F. 1990.
11. GUERRERO, Jiménez Ricardo,
"Diseño Logotipo de la Dirección de Educación y Cultura",
Cd. Nezahualcóyotl, Edo. de Méx., 1999.
12. HAWK, H. Roger,
" Reclutamiento y Selección de Personal ",
Edit. Técnica, S. A.
México, 1968.

13. JESSUP, Gilbert Helen,
" Selección y Evaluación en el Trabajo ",
Editorial CECSA,
1ª. Edición en español, 1979.
14. KAORU, Ishikawa,
"¿Qué es el control Total de Calidad?,
Editorial NORMA.
15. LAURENCE, Siegel Ph. D.,
" Psicología Industrial ",
Cía. Editorial Continental S: A.,
1ª.reimpresión, 1975.
16. LIONEL, Stebbing,
" Aseguramiento de la Calidad",
Editorial CECSA.
17. MENDOZA, Nuñez Alejandro,
" La Capacitación práctica en las Organizaciones",
Modelos y Técnicas,
Editorial TRILLAS,
2ª. Reimpresión, 1994.
18. REYES, Ponce Agustín,
" Administración de Personal ",
Editorial LIMUSA,
19ª. Reimpresión, 1989.
19. Revista Editada por la Gerencia Corporativa de
Recursos Humanos.
"Totalmente Palacio de Hierro",
Producción ECAR Talento creativo,
Editores e impresos FOC, S. A. De C. V.

20. RIVERA, Soler Ricardo,
" Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal",
Editorial LIMUSA, 1984
21. VELAZQUEZ, Mastretta Gustavo,
" Humanismo en la Administración ",
Editorial ECASA,
1ª. Edición, 1996.
22. WERTHER, William B. Jr./J. Ph. Davis
" Administración de Personal y Recursos Humanos ",
Ed. Mc. Graw Hill,
4ª. Edición en español, 1996.