



875202⁴

UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

"ASSESSMENT CENTER COMO TÉCNICA
PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL
EN LAS EMPRESAS MEXICANAS"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

RAQUEL RIVEIRO CABALEIRO

Asesor de Tesis:

L. A. E. Sandra Luz Holzheimer Vela

Revisor de Tesis:

L. A. E. José Antonio Olmedo Bolaños

BOCA DEL RIO, VER.

TESIS CON 2003
FALLA DE ORIGEN

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

PAGINACION DISCONTINUA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: METODOLOGÍA	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Especificos.....	5
1.4 Hipótesis.....	5
1.5 Variables.....	5
1.6 Definición de Variables.....	6
1.6.1 Definición conceptual.....	6
1.6.2 Definición Operacional.....	6
1.7 Tipo de estudio.....	7
1.8 Diseño.....	7
1.9 Población y muestra.....	8
1.9.1 Tipo de muestreo.....	8
1.10 Instrumento de medición.....	8
1.11 Recopilación de datos.....	13
1.12 Proceso.....	13
1.13 Procedimiento.....	13
1.14 Análisis de datos.....	15
1.15 Importancia del estudio.....	16
1.16 Limitaciones del estudio.....	17

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Introducción.....	18
2.2	Análisis de puestos.....	19
2.2.1	Concepto de análisis de puestos.....	19
2.2.2	Partes del análisis de puestos.....	20
2.2.3	Beneficios del análisis de puestos.....	25
2.2.4	Importancia del análisis de puestos en la selección de personal.....	27
2.3	Selección de personal.....	28
2.3.1	Antecedentes.....	28
2.3.2	Concepto de selección.....	30
2.3.3	Principios de la selección de personal.....	31
2.3.4	Proceso de selección.....	32
2.3.4.1	Proceso de selección según Fernando Arias Galicia.....	32
2.3.4.2	Proceso de selección según Francisco Sánchez Barriga.....	36
2.3.4.3	Proceso de selección según James Stoner.....	41
2.3.4.4	Proceso de selección según Arthur Sherman.....	42
2.3.5	Instrumentos y técnicas de evaluación.....	44
2.3.5.1	Solicitud.....	44
2.3.5.2	Curriculum vitae.....	45
2.3.5.3	Análisis socioeconómico.....	46
2.3.5.4	Referencias y recomendaciones.....	46
2.3.5.5	Entrevista.....	47
2.3.5.6	Tests.....	52
2.3.5.7	Pruebas.....	54
2.3.5.8	Examen médico.....	56

TRIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.5.9 Exámenes de simulación del desempeño	56
2.4 Assessment Center o Centros de Evaluación	57
2.4.1 Orígenes.....	57
2.4.2 Antecedentes en México.....	60
2.4.3 Concepto.....	61
2.4.4 Usos.....	62
2.4.5 Características de un Centro de Evaluación..	63
2.4.6 Factores que integran un Centro de Evaluación.....	64
2.4.7 Ejercicios de los Centros de Evaluación.....	70
2.4.8 Ventajas del Assessment Center	73
2.4.9 Inconvenientes del Assessment Center	74
CAPITULO III: RESULTADOS	
3.1 Análisis de datos.....	75
CAPITULO IV: CONCLUSIONES	
4.1 Conclusiones	93
4.2 Sugerencias	95
BIBLIOGRAFÍA	96

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos muy remotos las organizaciones se han visto en la necesidad de seleccionar a su personal en base a las cualidades que los individuos poseen, con el paso de los años, la competitividad entre las empresas hace cada vez más importante el realizar esta selección de una manera adecuada, en base a la observación objetiva de cualidades y características en las personas. Esto se ha vuelto cada vez más difícil debido a que con el tiempo son más las tareas y responsabilidades que un puesto de trabajo requiere, demandando así un grado de especialización y valoración mayor.

Por ello a lo largo de este trabajo de investigación se habla acerca de la selección de personal, en cuanto a la forma de realizarse, su importancia y las técnicas que para ello se emplean.

Sin duda son varias las técnicas que las organizaciones emplean para elegir el personal que en ellas labora, sin embargo no todas ellas permiten medir de una manera adecuada todas las características que el individuo debe poseer. De tal manera que en este trabajo se habla acerca de las características, ventajas y aplicación en las empresas mexicanas, de la técnica conocida como Assessment Center. Dicha técnica permite prever el rendimiento que una

TESIS CON
FOLLA DE ORIGEN

persona va a tener en un puesto determinado, debido a que el individuo es sometido a prueba de simulación con condiciones muy similares a las de la realidad, permitiendo así valorar y observar objetivamente las actitudes y aptitudes del individuo solicitante de un puesto determinado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I: METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La selección de personal es una labor que cada día se vuelve más difícil debido a que los puestos de trabajo no son estáticos y evolucionan con el paso del tiempo, de tal manera que unos puestos desaparezcan y otros encierren una gran variedad de tareas y responsabilidades.

Al hablar de un puesto de trabajo no solo se habla de un conjunto de actividades, sino también de las diferentes actitudes y aptitudes que una persona debe tener para poder ocuparlo. De ahí que sea de gran importancia el tomar decisiones de contratación correctas, sobre todo en puestos ejecutivos que demandan líderes que tengan un gran potencial, con talentos y habilidades específicas. Por eso es necesario llevar a cabo un proceso de selección, por medio del cual se elija a la persona adecuada para ocupar una vacante dentro de una organización.

Dentro de dicho proceso se pueden aplicar diferentes técnicas o herramientas para evaluar a los solicitantes. Una de esas técnicas es el Assessment Center, que actualmente es muy útil en el área de los recursos humanos, ya que en base a esta se pueden valorar objetivamente habilidades,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

capacidad de liderazgo, competencias directivas, capacidad para solucionar problemas y rasgos personales.

Por ello se pretende saber si: ¿La técnica del Assessment Center es utilizada, en las empresas de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, como una técnica para seleccionar al personal que ocupa puestos de nivel jerárquico intermedio y alto?

1.2 JUSTIFICACIÓN.

Debido a la gran importancia que tiene la selección de personal para una organización y sobre todo para aquellos puestos de alto nivel jerárquico, es importante resaltar la existencia y utilización del Assessment Center como una técnica que permita evaluar a los solicitantes de una manera objetiva, permitiendo predecir como será su comportamiento ante determinadas situaciones, ayudando a predecir con mayor probabilidad el éxito.

Este estudio permitirá a cualquier gerente de recursos humanos o cualquier persona encargada de este proceso de selección saber cuales son las ventajas que la técnica del Assessment Center le puede proporcionar, además de conocer si esta técnica ya está siendo utilizada por las empresas ubicadas en la zona conurbada de Veracruz-Boca del Río.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Determinar si el Assessment Center está siendo utilizado, por las empresas de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, como una técnica para la selección de su personal.

TESIS CON
A DE ORIGEN

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Determinar si las empresas cuentan con documentos que especifiquen las características que demandan los diferentes puestos (análisis de puestos).
- Saber si se realizan procedimientos de selección del personal.
- Identificar que técnicas se utilizan en el proceso de selección para evaluar las actitudes y aptitudes de los solicitantes.

1.4 HIPÓTESIS.

HIPÓTESIS DE TRABAJO: Las empresas mexicanas, de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, utilizan el Assessment Center como técnica para la selección de personal.

HIPÓTESIS NULA: El Assessment Center no es utilizado como técnica para la selección de personal en las empresas de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río.

HIPÓTESIS ALTERNA: Las empresas ubicadas en la zona conurbada Veracruz-boca del Río utilizan para seleccionar al personal tests que les permitan medir rasgos de la personalidad del individuo en combinación con otras técnicas.

1.5 VARIABLES.

- V1.- Selección de personal.
- V2.- Assessment Center

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES.

1.6.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

SELECCIÓN DE PERSONAL.- Proceso de elegir individuos que tienen cualidades específicas para cubrir vacantes existentes o proyectadas.¹

ASSESSMENT CENTER.- Procedimientos mediante los cuales los individuos son evaluados mientras participan en una serie de situaciones semejantes a las que podrían manejar en su trabajo.²

1.6.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL.

SELECCIÓN DE PERSONAL: El proceso de selección de personal consiste en una serie de pasos que comienza desde el momento en que se reciben solicitudes de empleo y concluye con una entrevista que lleva a la contratación, pero para llevar a cabo este proceso de una manera adecuada es necesario tener documentos que nos indiquen las características y requisitos que debe tener el solicitante para ocupar el puesto (análisis de puestos).

"Por lo que por medio de un cuestionario se determinará si las empresas de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río cuentan con análisis de puestos que les permitan conocer las cualidades que debe tener un individuo para ocupar un puesto, saber si dichas empresas llevan a cabo el proceso de selección, así como las técnicas que utilizan para evaluar a sus candidatas".

¹ SHERMAN, A. 1998 Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson Editores 11a Edición. México. pp. 128

² Ibid pp. 224

ASSESSMENT CENTER: El Assessment Center es una técnica de evaluación que se aplica a las personas para conocer sus habilidades y actitudes ante situaciones a las que tendría que enfrentarse en un puesto determinado.

"Se utilizará un cuestionario que permita saber si las personas encargadas de llevar a cabo la selección de personal aplican la técnica del Assessment Center para llevar a cabo dicho proceso, además de conocer si esta técnica está siendo utilizada con otras finalidades".

1.7 TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio descriptivo es el que consiste únicamente en dar a conocer las características más importantes de un fenómeno en lo relacionado con su aparición, frecuencia y desarrollo.

Por lo que el tipo de estudio que se utilizará en esta investigación es el descriptivo, ya que con ella se busca saber como se llevan a cabo los procesos de selección de personal, y así también conocer las técnicas que se utilizan para evaluar las actitudes y aptitudes de los solicitantes, de tal manera que se pueda determinar si la técnica Assessment Center está siendo utilizado por las empresas ubicadas en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río para llevar a cabo dicho proceso.

1.8 DISEÑO.

El diseño que se utilizará en esta investigación es del tipo no experimental transversal, debido a que solo se pretende conocer como está la situación relacionada con el Assessment Center y la selección de personal en México. Siendo así que no será necesaria la manipulación de las

TESIS CON
F... LA DE ORIGEN

variables, y solo se llevará a cabo en una ocasión la aplicación del instrumento de medición, que consiste en un cuestionario.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA.

POBLACIÓN: Los elementos que conformarán la población de esta investigación serán empresas pertenecientes al sector servicio, ubicadas en la zona conurbada Veracruz-Boca del Rio, y que estén consideradas como medianas y pequeñas empresas, estas últimas siempre y cuando tengan un número mínimo de sesenta trabajadores.

MUESTRA: La muestra esta conformada por treinta trabajadores pertenecientes a dos pequeñas y medianas empresas de servicios localizadas en la zona conurbada Veracruz-Boca del Rio.

1.9.1 TIPO DE MUESTREO.

El muestreo que se llevará a cabo en esta investigación es del tipo no probabilístico por conveniencia, ya que no todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos, por lo que se elegirán aquellos donde se tenga mayor facilidad de acceso.

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Como instrumento de medición se utilizará un cuestionario que cumplirá con las características de confiabilidad y validez.

Dicho instrumento contendrá preguntas de opción múltiple que permitan determinar si en las empresas de la zona conurbada Veracruz-boca del Rio se lleva a cabo una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

correcta aplicación de los procesos de selección de personal así como saber si la técnica del Assessment Center es utilizada en dicho proceso.

CUESTIONARIO

Por favor responda las siguientes preguntas marcando en cada una la respuesta que más se apege a la realidad. Por su cooperación muchas gracias.

1) Usted se enteró del empleo que actualmente tiene a través de.....

- A) Anuncio en los medios de comunicación
- B) Proprietarios de la organización
- C) Otro medio

2) En la empresa dónde usted trabaja ¿existe algún documento en el que se señalen las tareas que usted debe realizar?

- A) No
- B) Sí
- C) No sé

3) ¿Conoce usted perfectamente cuales son las actividades que debe realizar en su trabajo?

- A) No
- B) Creo que sí
- C) Sí

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN

4) ¿Existe algún documento que señale las características que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado?

- A) Sí
- B) No
- C) No sé

5) ¿Antes de ser elegido para ocupar el puesto que tiene fue sometido a algún tipo de prueba?

- A) En una ocasión
- B) En varias ocasiones
- C) En ninguna ocasión

6) Antes de laborar en esta empresa usted fue sometido a pruebas....

- A) De investigación de referencias (laborales, personales, escolares, etc)
- B) Orales y/o escritas.
- C) Ningún tipo de prueba

7) ¿Antes de ocupar su puesto, tuvo usted que participar en alguna prueba donde tuviera que "actuar" o simular algún tipo de actividad?

- A) Más de una vez
- B) Una vez
- C) Nunca

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8) ¿Antes de ocupar su empleo actual, usted tuvo que participar en algún tipo de discusión sobre temas relacionados con las actividades que desempeña, teniendo que defender su opinión propia?

- A) *Una vez*
- B) *Más de una vez*
- C) *Nunca*

9) ¿Para ocupar el puesto que posee actualmente, fue usted sometido a algún tipo de debate en donde se le asignaran opiniones, que debería defender ante otras personas?

- A) *Nunca*
- B) *Una vez*
- C) *Más de una vez*

10) ¿En el proceso de selección al que fue sometido para laborar en la organización a la que pertenece, tuvo que realizar algún tipo de actividad siendo observado por dos o más personas, o bien grabado con cámara de video?

- A) *Una vez*
- B) *Más de una vez*
- C) *Nunca*

11) ¿Durante el proceso de selección de personal usted fue sometido a algún tipo de entrevista?

- A) *Varias veces*
- B) *Nunca*
- C) *Una vez*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12) ¿Tuvo usted que responder algún tipo de cuestionario escrito durante el proceso de selección de personal?

- A) *Uno*
- B) *Dos o más*
- C) *Ninguno*

13) ¿En alguna empresa donde haya laborado anteriormente fue sujeto a alguna prueba en donde, simulara una actividad determinada, antes de empezar a laborar en ella?

- A) *En todas*
- B) *En algunas*
- C) *En ninguna*

14) La persona que lo evaluó para saber si sería contratado, es decir quien lo entrevistó y examinó, era...

- A) *Gerente de Recursos Humanos*
- B) *Gerente de general*
- C) *Otro*

15) ¿En alguna ocasión, en la empresa donde usted labora, se le ha pedido simular que realiza su trabajo?

- A) *Algunas veces*
- B) *Muchas veces*
- C) *Nunca*

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

16) ¿En caso de haber sido expuesto a alguna simulación esta fue observada o grabada?

- A) Siempre
- B) En algunas ocasiones
- C) Nunca

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS.

Los datos se obtendrán a través de cuestionarios aplicados a empleados en el Hotel Lois y en el Hotel Novomar, ubicados en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río.

1.12 PROCESO.

1. Recopilación de información.
2. Elaboración del instrumento de medición.
3. Recolección de datos.
4. Análisis de datos.
5. Conclusiones.

1.13 PROCEDIMIENTO.

1) **Obtención de información teórica:** Se revisarán y analizarán diferentes fuentes de información, que hablen acerca de la selección del personal y la técnica del Assessment Center, tales como revistas, libros y páginas de Internet.

2) **Diseño del cuestionario:** En esta investigación se utilizará como instrumento de medición un cuestionario, que será elaborado cuidadosamente y que nos permita conocer si las empresas cuentan con los requisitos necesarios para

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

llevar a cabo un adecuado proceso de selección de personal, además de conocer la forma en que este es llevado a cabo y las técnicas que son utilizadas, a fin de conocer si la técnica del Assessment Center está siendo utilizada por las empresas, de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, para la selección del personal que ocupa niveles altos e intermedios dentro de su estructura organizacional.

3) Establecer contacto con la muestra: Se debe establecer contacto y pedir autorización en aquellas empresas que nos puedan servir como muestra, debido a que cumplen con las características de la población, para que colaboren en esta investigación dándole respuesta al cuestionario utilizado como instrumento de medición.

4) Aplicación del cuestionario: El instrumento de medición, el cuestionario, será aplicado a las personas cuyos puestos se encuentren en un nivel jerárquico superior o intermedio, para de esta forma recolectar datos que nos permitan obtener una conclusión del estudio.

5) Revisión del cuestionario: Una vez que el cuestionario haya sido respondido, es necesario revisar la información que ha sido proporcionada, haciendo un análisis de la misma.

6) Elaboración de la conclusión: En base a la información obtenida por medio de los cuestionarios, la cual ya ha sido analizada, se deben elaborar conclusiones que permitan dar a conocer en forma general la situación de las empresas a fin de conocer sus procedimientos de selección de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personal, así como saber si utilizan la técnica del Assessment Center dentro de dicho procedimiento.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS.

El tipo de análisis de datos que se utilizará en esta investigación será descriptivo ya que primero se realizará un análisis individual de los resultados obtenidos para conocer la tendencia, situación o magnitud del aspecto detectado por medio de las preguntas. Posteriormente se hará un análisis mediante la calificación del instrumento, donde se sumarán los puntos obtenidos en cada una de las preguntas, de acuerdo a la puntuación que se presenta a continuación:

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1) a=3 b=1 c=2 | 9) a=1 b=2 c=3 |
| 2) a=1 b=3 c=2 | 10) a=2 b=3 c=1 |
| 3) a=1 b=2 c=3 | 11) a=3 b=1 c=2 |
| 4) a=3 b=1 c=2 | 12) a=2 b=3 c=1 |
| 5) a=2 b=3 c=1 | 13) a=3 b=2 c=1 |
| 6) a=2 b=3 c=1 | 14) a=3 b=2 c=1 |
| 7) a=3 b=2 c=1 | 15) a=1 b=2 c=3 |
| 8) a=2 b=3 c=1 | 16) a=2 b=3 c=1 |

De esta manera se obtendrá una puntuación cuyo valor máximo podrá ser 48 y el mínimo 16.

Ya obtenida la puntuación correspondiente a cada uno de los instrumentos aplicados según los valores de las respuestas señalados, se debe obtener la puntuación promedio del conjunto de cuestionarios. El valor obtenido como promedio se debe buscar en los siguientes rangos, los cuales explican el resultado obtenido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puntuación de 16 a 26 puntos: Si la puntuación se encuentra dentro de este rango, se puede decir que no existe una aplicación adecuada de los procesos de selección de personal, en donde se puede notar la nula aplicación de la técnica Assessment Center.

Puntuación de 27 a 37 puntos: En caso de hallarse dentro de este rango, se puede decir que existe una buena aplicación de los procesos de selección de personal, haciendo también uso de la técnica Assessment Center aunque de una manera reducida.

Puntuación de 38 a 48 puntos: Este rango de puntuación indica que los procesos de selección de personal son llevados de una manera adecuada presentando al Assessment Center como técnica fundamental para la evaluación de los candidatos.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

Este estudio permitirá a cualquier gerente de recursos humanos o persona encargada de realizar el proceso de selección de personal conocer cuales son las ventajas y desventajas de la utilización de la técnica Assessment Center en dicho proceso, además de poder conocer si esta técnica está siendo utilizada en las empresas del sector servicios de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

En la elaboración de esta investigación se pueden encontrar con limitaciones para la realización del estudio, tales como la falta de disponibilidad del tiempo requerido por parte del personal de las empresas que conforman la muestra.

CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN.

La administración de recursos humanos tiene, entre muchas otras, la función de proporcionar las capacidades humanas que una organización necesita. Ya que esta depende del elemento humano para tener un correcto funcionamiento, así como para su evolución.

Teniendo así que nada es más importante para una organización como el reclutamiento y la selección de su personal. El proceso de reclutamiento implica la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización, de modo que de este depende en cierta forma el éxito de la selección y contratación.³

La selección se realiza de acuerdo con las necesidades de la unidad administrativa que corresponda y con los requisitos contenidos en el análisis de puestos correspondiente.⁴

³ MARTÍNEZ LUNA L. 1996. El reclutamiento y la selección de personal - Aspectos para elaborar un Manual. Revista Acta Académica. Edit. Universidad Autónoma de Centro América. No.18. pp. 54

⁴ Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dicho proceso de selección ha ido evolucionando a través del tiempo, esto se debe en gran medida a las necesidades de las empresas de adquirir elementos humanos valiosos que hagan un buen uso de los recursos técnicos y materiales permitiéndoles permanecer en el mercado con condiciones de competición. Por ello existen diversas técnicas que se pueden utilizar para conocer y evaluar las habilidades, aptitudes, y capacidades de los individuos para desarrollarse en un puesto de trabajo determinado, una de esas técnicas es la conocida como Assessment Center o Centros de Evaluación.

2.2 ANÁLISIS DE PUESTOS.

2.2.1 CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

A pesar de que todos los autores coinciden en lo que es un análisis de puestos cada uno ellos a creado su propio concepto. Algunos de ellos son:

- "Análisis de puestos es conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente". (Elba Gama).⁵

- "Determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás". (Reyes Ponce).⁶

⁵ GAMA E. 1992. Bases para el análisis de puestos. Edit. Manual Moderno. México. pp. 20

⁶ Ibid pp.19

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- "Determinar el conjunto de funciones concretas del puesto y los requisitos necesarios de sus ocupantes para desempeñar eficientemente su labor. (Jaime Grados)".⁷

- "Proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo". (Arthur Sherman).⁸

2.2.2 PARTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Existen diversos autores que han escrito acerca del análisis de puestos, cada uno de ellos aporta un esquema de las partes que lo integran, por lo que a continuación se presentan algunos de ellos.

Según Elba Gama las partes que integran un análisis de puestos son seis:

1) **ENCABEZADO:** Es el que contiene datos generales de la organización como son: su nombre o razón social, giro y su domicilio legal.⁹

2) **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:** Integrada con toda aquella información que permita la fácil y rápida identificación del puesto, los siguientes son algunos de los datos que se deben incluir en este apartado:¹⁰

- Nombre del puesto.
- Clave del puesto.
- Nivel jerárquico.
- Ubicación del puesto.

⁷ COLUNGA DAVILA C. 1996. La Administración del tercer milenio. Edit. Panorama. México. pp. 240

⁸ SHERMAN A. Op. Cit. pp. 46

⁹ GAMA E. Op. Cit. pp. 67

¹⁰ Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Sueldo.
- Otros nombres que recibe el puesto.
- Número de empleados en el puesto.
- Jornada de trabajo.
- Puesto inmediato superior.
- Puesto inmediato inferior.

3) *DESCRIPCIÓN GENÉRICA*: Consiste en señalar de manera general y en forma de objetivos las actividades que se realizan dentro de un puesto de trabajo.¹¹

4) *DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA*: Consiste en poner de manera detallada todas y cada una de las tareas que se han de realizar en un puesto, estas deben ser enumeradas de manera cronológica y señalando si las actividades se realizan de manera diaria, periódica o eventual. Además debe señalarse el tiempo estimado en el que se deben llevar a cabo cada una de las actividades.¹²

5) *ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO*: Se refiere a los requisitos mínimos necesarios para ocupar el puesto y se integra por: habilidades, esfuerzo, responsabilidades y condiciones de trabajo.¹³

La habilidad se refiere a lo relacionado con el conocimiento de: equipo, herramientas, operaciones, métodos, así como ingenio, iniciativa, destreza manual, experiencia, inventiva, entre otras.¹⁴

¹¹ Ibid. pp. 68

¹² Ibid. pp. 69

¹³ Ibid. pp. 70

¹⁴ Ibid. pp. 71

TESIS CON
FOLLA DE ORIGEN

El esfuerzo se integra con factores tales como: esfuerzo físico, mental, auditivo y visual, tensión nerviosa o si se requiere poner atención continua.¹⁵

Se deben poner datos acerca de la responsabilidad, tal como es el manejo de datos confidenciales y dinero, además de otros factores relacionados con la calidad, cantidad, costos, trabajo de otros, etc.¹⁶

Dentro de las condiciones de trabajo se deben incluir las características del ambiente (calor, humedad, etc.), los accidentes de trabajo a los que se esta expuesto asi como las enfermedades.¹⁷

6) PERFIL DEL PUESTO: Aquí se especifica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar un puesto específico. Incluye datos tales como edad, sexo en caso de que sean indispensables, el grado de escolaridad, características psicológicas, entre otras.¹⁸

Otro autor que también habla acerca del análisis de puestos es Chiavenato, solo que este lo llama análisis de cargos. Chiavenato nos dice que primero se debe identificar el contenido del cargo (aspecto intrínseco) y posteriormente se analiza el cargo en cuanto a sus aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige de su ocupante. De tal manera que tengamos una descripción y un análisis de cargos, que aunque están estrechamente relacionados en sus

¹⁵ Ibid. pp. 72

¹⁶ Ibid. pp. 73

¹⁷ Ibid. pp. 74

¹⁸ Ibid. pp. 86

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

finalidades y en el proceso de obtención de sus datos, se diferencian entre sí, ya que la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, responsabilidad implícita y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.¹⁹

La descripción del cargo es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, de tal manera que en él se pueden encontrar datos relacionados con el nombre y la posición del cargo dentro de la organización, señalando así el nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales, además de que también se señalan las tareas o funciones que se realizan en el cargo así como si dichas funciones son diarias, semanales, mensuales, anuales o esporádicas.²⁰

El análisis de cargos por su parte es una verificación comparativa de las exigencias que las tareas o funciones de un cargo imponen al ocupante. Es decir, los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.²¹

El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas a cualquier tipo o nivel de cargo, dichas áreas son:

¹⁹ CHIAVENATO I. 1999. Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill. 5ta. Ed. Colombia. pp. 333

²⁰ Ibid. pp. 333 y 334

²¹ Ibid. pp. 334

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN

1) *REQUISITOS INTELECTUALES*: Tiene que ver con las exigencias en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores: instrucción básica, experiencia básica, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria y aptitudes necesarias.²²

2) *REQUISITOS FÍSICOS*: Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente: entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificación: esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad y constitución física necesaria.²³

3) *RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS*: Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además del trabajo normal y de sus funciones, por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.²⁴

En consecuencia debe responsabilizarse por: Supervisión de personal; material; herramientas o equipo; dinero;

²² Ibid. pp. 335

²³ Idem.

²⁴ Ibid. pp. 335 y 336

TESIS CON
F. L. DE ORIGEN

títulos valores o documentos; contactos internos o externos; e información confidencial.²⁵

4) **CONDICIONES DE TRABAJO:** Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. De tal manera que los factores que aquí se especifican son: ambiente de trabajo y riesgo.²⁶

2.2.3 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

El hecho de que una organización cuente con análisis de puestos de todos los puestos que la conforman, representa grandes beneficios no solo para la misma empresa, sino también para los diversos individuos que en ella laboran. A continuación se mencionan algunos de los beneficios que el análisis de puestos ofrece a las empresas, a los supervisores, a los trabajadores y al departamento de recursos humanos.²⁷

Algunos de los beneficios que el análisis de puestos representa para la empresa son:

- a) Señala las lagunas en la organización y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b) Establece y reparte los cargos de trabajo.

²⁵ Ibid. pp. 336

²⁶ Idem.

²⁷ REYES PONCE A. 2001. Análisis de puestos. Edit. Limusa. Cuarta Edición. México. pp. 27

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) Fija responsabilidades en la ejecución de las labores.

d) Facilita la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para los supervisores tiene los siguientes beneficios:

a) Les da un conocimiento preciso de las operaciones encomendadas a su vigilancia.

b) Puede exigir mejor a los trabajadores lo que deben hacer y la forma como deben hacerlo.

Entre los beneficios que da al trabajador encontramos los siguientes:

a) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.

b) Le señala con claridad sus responsabilidades.

c) Impide que en sus funciones invada el campo de otros.

d) Le permite conocer sus faltas y aciertos.

Para el departamento de personal el contar con análisis de puestos le proporciona una gran cantidad de beneficios, algunos de ellos son:

a) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal.

b) Permite colocar al trabajador en el puesto que vaya de acuerdo con sus aptitudes.

c) Sirve para establecer un sistema de valuación de puestos.

d) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.4 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

El objetivo del análisis de puestos es definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.²⁸

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún se considera como un procedimiento no tan importante y necesario como otras herramientas utilizadas.²⁹

Cuando se realiza la selección de personal lo primero que se debe hacer es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, en base a esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho. Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. Con todo esto también se puede deducir la importancia del análisis de puestos para el reclutamiento, pues en él se especifican las características o exigencias que debe tener el candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz.³⁰

²⁸ ALVAREZ GONZALEZ L. La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo. www.arearh.com. España. 2001. Disponible en: URL: www.arearh.com/rrhh/descripcióndepuestos.htm

²⁹ Idem.

³⁰ Idem.

TESIS CON
SELLA DE ORIGEN

2.3 SELECCIÓN DE PERSONAL.

2.3.1 ANTECEDENTES.

Las organizaciones dependen, para su evolución y funcionamiento, del elemento humano con que cuentan, por eso se dice que una organización es el retrato de sus miembros. De tal manera que estas siempre busquen al hombre más apto para realizar actividades específicas mediante la aplicación de diversas técnicas.

Durante la Revolución Industrial, la selección de personal en las empresas lucrativas era realizada por los supervisores, quienes utilizaban los conocidos como métodos clásicos de selección, que todavía son aplicados en algunas organizaciones y entre los cuales podemos encontrar:

a) Recomendaciones, las cuales serían muy buenas si realmente el recomendante diera toda la información necesaria del aspirante, ya que en muchas ocasiones trata de ayudar al recomendado otorgándole cualidades que no tiene y ocultando la mayoría de sus defectos.³¹

b) La intuición de una persona que juzga a primera vista, aquí lo que predomina es la personalidad externa del aspirante y los prejuicios del que selecciona.³²

c) Examen rutinario, su calificación apenas tiene relación con las tareas que luego se van a realizar permitiendo así eliminar a las personas no preparadas, pero no permite conocer las posibilidades de una persona realizando una actividad determinada. Este tipo de pruebas

³¹ BLANCO COHLEN. 1991. Como seleccionar nuestro personal. Edit. Limusa. Primera Edición. México. pp. 36

³² Idem.

TESIS CON
LA DE ORIGEN

suelen ser demasiado generales por lo que no cumplen con el objetivo para el cual fueron creadas.

d) Certificados de trabajos anteriores, títulos y diplomas. Son válidos como referencias de experiencia y estudios, siendo solamente parte de las exigencias de un puesto.³³

Todos estos métodos son rápidos y económicos, sin embargo no son los ideales, ya que los recursos humanos cuentan con habilidades y aptitudes que no se pueden apreciar de una manera superficial como la aplicada en estas técnicas, lo que hace necesaria una selección técnica de personal empleando métodos creados por psicólogos y administradores.

Sin embargo, es hasta la Primera Guerra Mundial cuando se plantea la necesidad de seleccionar un gran número de individuos que realicen tareas específicas, para lo cual se utilizaron diversas aportaciones realizadas a las ramas del conocimiento que estudian al hombre.

En la actualidad las técnicas empleadas tienden a ser menos subjetivas y más específicas; ya que se determinan los requisitos de los recursos humanos, se acude a fuentes efectivas que permitan llegar al candidato idóneo y se evalúan la potencialidad física, mental y las aptitudes para el trabajo del solicitante utilizando técnicas tales como entrevistas, pruebas psicológicas, grafología, entre otros.

Para que estas técnicas funcionen adecuadamente deben ser aplicados por personas preparadas.

³³ Idem.

TESIS CON
FOLLA DE ORIGEN

El desarrollo en las técnicas de selección se debe principalmente a la necesidad que tienen las empresas de sobrevivir en condiciones de competición, dependiendo de todos sus recursos (técnicos, materiales y humanos), donde el elemento humano es el más importante debido a que da sentido a los demás recursos para lograr los objetivos. Siendo esto lo que le da tanta importancia al hecho de detectar potenciales humanos con capacidad para el trabajo.

2.3.2 CONCEPTO DE SELECCIÓN.

La palabra selección significa separar o escoger algo como producto de un estudio y comparaciones, de tal forma que para poder escoger algo es necesario tener la oportunidad de compararlo con otros elementos de su misma especie y así decidir sobre el que nos interesa.³⁴

La selección de personal implica un proceso que está enfocado a identificar ciertas características que el recurso humano posee y que son factibles de acrecentar; estas características se buscan mediante la aplicación de técnicas especiales, que son precisamente las que permiten al administrador de recursos humanos ubicar correctamente a cada trabajador en el puesto que le corresponde porque se identifica con los requerimientos del puesto vacante.³⁵

Aunque muy parecidas existen diferentes definiciones de la selección de personal, a continuación se presentan algunas de diferentes autores:

³⁴ SANCHEZ BARRIGA F. 1993. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Edit. Limusa. Tercera Edición. México. pp. 83

³⁵ Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- "La selección de recursos humanos se define como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado" (Chiavenato).³⁶

- "Proceso para encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado" (Jaime Grados).³⁷

- "Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas" (Arthur Sherman).³⁸

- "Proceso reciproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no" (James Stoner).³⁹

- "Proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico" (Wayne Mondy).⁴⁰

2.3.3 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Existen tres principios para llevar a cabo la selección de personal, los cuales son los siguientes:

El principio de colocación nos dice que parte de la tarea de seleccionar es tratar de incrementar el capital humano dentro de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades y actitudes que puedan beneficiar a los candidatos y a la organización.⁴¹

³⁶ CHIAVENATO I. 1991. Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill. 1ra. Ed. México. pp. 201

³⁷ COLUNGA DAVILA C. Op. Cit. pp. 265

³⁸ SHERMAN A. Op. Cit. pp. 128

³⁹ STONER J. 1996. Administración. Edit. Pearson. México. pp. 424.

⁴⁰ WAYNE MONDY R. 1997. Administración de Recursos Humanos. Edit. Prentice Hall. 6ta. Ed. México. pp. 180

⁴¹ GAGO N. Proceso de reclutamiento y selección. www.gestiopolis.com México. 2001. Disponible en: URL: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrrh/rtyspuc.h.htm

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto si un aspirante no posee los requerimientos necesarios para un determinado puesto, es trascendente determinar si su perfil puede corresponder a otro puesto o trabajo dentro de la empresa.⁴²

El principio de orientación señala la necesidad de considerar la labor del seleccionador como algo mas amplio a las fronteras de la organización, teniendo así un marco de referencia en los problemas de ocupación y desempleo del país. Por lo que en caso de no ser posible aceptar a un candidato es importante orientarlo hacia otras posibles fuentes de empleo. Sin embargo, este principio no es llevado a la práctica en la vida real.⁴³

La *ética profesional* habla de que durante el proceso de selección se deben tomar diversas decisiones que pueden afectar la vida del candidato y la empresa. Por lo que es necesario que las personas sean colocadas en los puestos para los cuales poseen capacidades y habilidades.

2.3.4 PROCESO DE SELECCIÓN.

2.3.4.1 PROCESO DE SELECCIÓN SEGÚN FERNANDO ARIAS GALICIA.

Para tomar una decisión en cuanto a la selección de personal, es necesario que esta se fundamente en un procedimiento científico, ya que las corazonadas e intuiciones no son instrumentos que permitan al seleccionador cumplir con una responsabilidad profesional.

⁴² ARIAS GALICIA F. 1999 Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño. Edit. Trillas. 5ta. Ed. México. pp. 433

⁴³ GAGO N. Op. Cit.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De tal manera que Arias Galicia propone los siguientes pasos para llevar a cabo la selección de personal:

1) **Vacante:** El proceso comienza cuando existe una vacante que es la disponibilidad de una tarea o puesto a desempeñar, este puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de cubrir esta vacante, se debe ver la posibilidad de que el trabajo sea realizado por el personal ya existente, en caso de no ser posible se solicitará que se cubra.

2) **Requisición:** Se debe notificar a la sección encargada de la selección del personal, a través de una requisición, sobre el reemplazo y puesto de nueva creación, señalando los motivos que la ocasionan.

3) **Análisis y valuación de puestos:** Ya que se obtiene la requisición, se recurre al análisis de puestos con el fin de determinar los requisitos que debe cubrir la persona para ocupar el puesto.

4) **Inventario de Recursos Humanos:** Consiste en localizar entre las personas que prestan sus servicios en la organización cuales cumplen con los requisitos. Disminuyendo así el período de entrenamiento y contribuyendo a mantener alta la moral del personal, ya que cada vacante significa una oportunidad de ascenso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5) **Fuentes de reclutamiento:** En caso de no existir el candidato deseado dentro de la organización y tampoco entre los candidatos que están en espera de una oportunidad, se recurre a las fuentes de reclutamiento. Las fuentes de reclutamiento son los lugares de donde una organización puede atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Dichas fuentes pueden ser externas o internas. Las primeras son las agencias de empleo, los medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo. Y las segundas se refieren a la propia organización, considerando a las amistades, parientes o familiares del propio personal.

6) **Solicitud de empleo:** Ya localizados los candidatos y después de determinar el área donde serán recibidos, se procede a llenar la solicitud de empleo, esta abarca los siguientes datos: personales, familiares, experiencia ocupacional, sueldo y puesto deseado, disponibilidad para iniciar labores, entre otros.

Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos, en caso de cumplirlos se continua con la siguiente etapa.

7) **Entrevista inicial o preliminar:** En esta entrevista se pretenden detectar los aspectos en los que el candidato coincide con los requerimientos del puesto.

8) **Pruebas psicológicas:** Aquí se hace una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9) **Pruebas de trabajo:** Esta prueba la realiza el futuro jefe inmediato permitiéndole comprobar que el candidato tiene la experiencia laboral que el puesto exige.

10) **Examen médico de admisión:** Permite ver cualidades de los individuos que permiten evitar: ausentismo, aparición de enfermedades profesionales, disminución del rendimiento laboral, contagio de enfermedades, menor calidad en la producción, etc.

11) **Estudio socioeconómico:** Este estudio debe proporcionar información de la actividad sociofamiliar para conocer las posibles situaciones conflictivas que puedan afectar en el rendimiento del trabajador. Además de conocer las posibles actitudes, responsabilidad y eficiencia en el trabajo y comprobar la honestidad y veracidad de la información proporcionada por el candidato. Las áreas que se exploran son los antecedentes personales, familiares, laborales y la situación económica.

12) **Decisión Final:** Con base a la información obtenida en cada una de las fases anteriores se comparan los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, pasándole esta información al jefe del departamento donde se encuentra la vacante, para que sea este quien toma la decisión final.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.4.2 PROCESO DE SELECCIÓN SEGÚN FRANCISCO SÁNCHEZ BARRIGA.

El proceso de selección se divide para su estudio en ciertas fases que significan el desintegrar el todo en sus partes componentes con el objeto de analizarlas separadamente.⁴⁴

Las fases del proceso de selección de personal son las siguientes:

1. Solicitud previa de entrevista.
2. Solicitud de empleo.
3. Entrevista Formal.
4. Pruebas.
5. Entrevista aclaratoria.
6. Investigaciones.
7. Examen médico.

Solicitud previa de entrevista: Es el paso inicial que tiene como objetivo eliminar de primera vista los aspirantes que no reúnan los mínimos requisitos indispensables como: edad, sexo, presencia y otros.⁴⁵

Solicitud de empleo: Forma impresa por medio de la cual un aspirante proporciona información personal a una organización para obtener elementos objetivos que permitan decidir su aceptación o rechazo.⁴⁶

Generalmente la solicitud de empleo contiene lo siguiente: Datos generales (nombre, domicilio, estado civil); antecedentes de trabajo (nombre de las empresas

⁴⁴ SANCHEZ BARRIGA F. Op Cit. pp. 84

⁴⁵ Idem.

⁴⁶ Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

donde ha trabajado, sueldo, motivo de separación jefes inmediatos, etc.); estudios (escuelas en que estudio, fechas y comprobantes recibidos); situación social (antecedentes penales, referencias) y situación económica (bienes que posee, ingresos, etc.).⁴⁷

Entrevista Formal: Es el encuentro entre el entrevistador y el entrevistado. Aquí el entrevistador tiene la oportunidad de indagar en el individuo para encontrar información que satisfaga las necesidades de un puesto.

Algunas compañías cuentan con especialistas en recursos humanos que hacen todas las entrevistas, pero en otras los entrevistadores se dedican a examinar a los candidatos y luego envían a los finalistas con el jefe inmediato superior, quien les practicará otra entrevista.⁴⁸

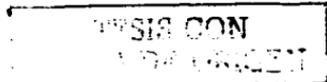
El entrevistador evalúa al entrevistado en cuanto a su capacidad de retención, organización, inteligencia y mide el grado en que el entrevistado puede encuadrar al puesto y a la empresa.

Existen tres formas de interrogar al entrevistado:

1. Preguntas dirigidas o directas: Preguntas que persiguen una información concreta.
2. Preguntas no dirigidas: Se da oportunidad al entrevistado de que diga lo que piensa de una manera amplia.
3. Preguntas mixtas: Son una mezcla de las dirigidas y no dirigidas, por lo que pueden resultar más ventajosas.

⁴⁷ Ibid. pp. 86

⁴⁸ Ibid. pp. 96



Para obtener mejores resultados se sugiere dividir la entrevista en tres fases:

- **RAPORT:** Busca inspirar confianza en el entrevistado, esto se logra iniciando la conversación con algunos temas de actualidad que permitan disminuir la inquietud, por lo que la amabilidad y cordialidad del entrevistador juega un papel muy importante.⁴⁹

- **CIMA:** Se profundizan los aspectos que interesen al entrevistador. En esta parte de la entrevista se pueden utilizar diferentes técnicas que le ayuden a conocer de una manera objetiva las situaciones de los recursos humanos. Algunas de estas técnicas son: técnica del eco, la del silencio, confrontación, agrado y presión del tiempo.

La técnica del **eco** consiste en repetir las palabras clave de la frase que el entrevistado acaba de decir, de tal manera que se sienta obligado a aclarar o complementar lo que ha dicho.⁵⁰

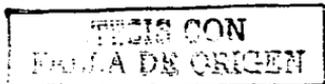
La técnica del **silencio** consiste en guardar absoluto silencio después de que el entrevistado ha terminado de hablar sobre el tema, aquí el entrevistador debe aguantar más el silencio que el entrevistado y con alguna expresión mimica debe hacer que este último siga hablando.⁵¹

La técnica de la **confrontación** se aplica especialmente a los aspirantes que tratan de sorprender al entrevistador

⁴⁹ Ibid. pp. 97

⁵⁰ Ibid. pp. 99

⁵¹ Idem.



exagerando sobre sus capacidades o sobre sus conocimientos y consiste en pedirle al candidato que proporcione pruebas o hechos sobre lo que se considera que exagera.⁵²

La técnica del **agrado** consiste en que al estar el entrevistado hablando, el entrevistador le hace expresiones mímicas de aprobación y apoyo a lo que dice. Esta técnica permite al entrevistador conocer la reacción del entrevistado mediante signos de aprobación.⁵³

La técnica de la **presión del tiempo** se usa para conocer la capacidad de organización de ideas que tenga el postulante, sobre todo cuando se le indica que durante cierto tiempo debe exponer algún tema.⁵⁴

• **CIERRE:** Se da oportunidad al entrevistado de manifestar lo que siente y sus dudas, con el propósito de darle a cambio toda la información que necesite. Al terminar la entrevista, el entrevistador debe hacer anotaciones sobre la entrevista.⁵⁵

Pruebas o tests: Técnicas para evaluar al personal solicitante de empleo.

Los tests se usan para obtener información sobre habilidades, aptitudes, personalidad y otros datos que

⁵² Ibid. pp. 102

⁵³ Idem.

⁵⁴ Idem.

⁵⁵ Ibid. pp. 98

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

ayuden a formarse un criterio capaz de tomar una decisión lo más acertada posible.⁵⁶

Las pruebas de empleo son útiles para recoger información objetiva que sirva para cotejarla con la de otros candidatos. Estas pruebas se desarrollan de dos maneras, una a papel y lápiz que es la escrita y otra mediante demostraciones en el campo de los hechos.⁵⁷

Las pruebas pueden ser conocimiento y capacidad o pruebas de aptitudes y de temperamento-personalidad. Las de aptitudes miden las cualidades del solicitante y las de temperamento-personalidad son tests psicométricos que buscan predecir la conducta del individuo en cuanto a su adaptación en el trabajo.⁵⁸

Las pruebas para ser confiables deben ser válidas, dicha validez está en que los resultados se relacionen con el desempeño del empleo que se trate. Para saber que grado de validez han proporcionado las pruebas, el departamento de personal debe hacer investigaciones de resultados periódicamente.⁵⁹

Entrevista aclaratoria: Aquí se aclara con el aspirante algunos errores que haya cometido en las pruebas y algunos aspectos de las evaluaciones.⁶⁰

Investigación: Es la revisión de los hechos que se desean comprobar. La investigación puede ser: socioeconómica (verifica los datos de la solicitud referentes al aspecto

⁵⁶ Idem.

⁵⁷ Idem.

⁵⁸ Ibid. pp. 103

⁵⁹ Ibid. pp. 104

⁶⁰ Idem.

TRICIS CON
FALLA DE ORIGEN

económico y social), de antecedentes de trabajo y penales (información sobre la conducta del individuo respecto a la observación de las normas sociales obligatorias).⁶¹

Examen médico: Revisión detallada del estado de salud que guarda en un momento dado una persona. Puede tener como fines los siguientes: conocer si el aspirante padece enfermedades contagiosas, saber si tiene alguna enfermedad que pueda afectarle con el puesto, conocer si sufre enfermedades profesionales, buscar si tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo, entre otros.⁶²

2.3.4.3 PROCESO DE SELECCIÓN SEGÚN JAMES STONER.

La secuencia normal de contratación consta de un procedimiento de siete pasos. Sin embargo, este proceso puede variar de acuerdo a las organizaciones y a los niveles de la misma. Estos siete pasos son:

1) **Formulación de la solicitud de empleo.** Aquí se indica el puesto que quiere el solicitante, y proporciona información para la entrevista. Además de que solo solicita información que pronostica éxito en el trabajo.⁶³

2) **Entrevista previa de selección.** Esta proporciona una evolución rápida de la idoneidad del solicitante. En ella se formulan preguntas sobre la experiencia, expectativas salariales, disposición para reubicarse, etc.⁶⁴

⁶¹ Ibid. pp. 105

⁶² Idem.

⁶³ STONER J. Op. Cit. pp. 425

⁶⁴ Idem.

TRABAJE CON
FALLA DE ORIGEN

3) **Pruebas.** Miden las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo.⁶⁵

4) **Investigación de antecedentes.** Constata la veracidad del curriculum o la solicitud del solicitante. Se llama a los supervisores anteriores del solicitante y confirma la información proporcionada por el solicitante.⁶⁶

5) **Entrevista profunda de selección.** Su propósito es averiguar más sobre el solicitante, y es realizada por el gerente con el que se reportará el solicitante.

6) **Examen médico.** Busca asegurar el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud del solicitante; protege a la empresa contra reclamaciones injustas de compensaciones por parte de los empleados.⁶⁷

7) **Oferta de empleo.** Es cuando se ocupa el puesto vacante ofreciendo un sueldo y un paquete de prestaciones.⁶⁸

2.3.4.4 PROCESO DE SELECCIÓN SEGÚN ARTHUR SHERMAN.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varia, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puesto por cubrir. Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación. No todos, los solicitantes recorren todos los pasos algunos son rechazados

⁶⁵ Idem.

⁶⁶ Idem.

⁶⁷ Idem.

⁶⁸ Idem.



después de la entrevista preliminar otros después de las pruebas y así sucesivamente.⁶⁹

Los pasos que por lo general constituyen el proceso de selección son los siguientes:

- 1) Llenado de la solicitud.
- 2) Entrevista inicial en el departamento de recursos humanos.
- 3) Pruebas de empleo.
- 4) Investigación de antecedentes.
- 5) Selección preliminar en el departamento de recursos humanos.
- 6) Entrevista con el supervisor o el equipo.
- 7) Examen médico.
- 8) Decisión de contratación.

Sin importar el método que se utilice es esencial que esa información sea confiable y válida.

El grado en el cual las entrevistas, exámenes y otros procesos de selección arrojan información comparable a través del tiempo, se conoce como confiabilidad.⁷⁰

Además de confiable, la información, tiene que ser válida, la validez es un indicador del grado en que los datos de un procedimiento pronostican el desempeño en el puesto.⁷¹

⁶⁹ SHERMAN A. Op. Cit. pp. 129

⁷⁰ Idem.

⁷¹ Ibid. pp. 132

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.5 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN.

Existen diversas herramientas que se utilizan en el proceso de selección y permiten inferir la probabilidad de éxito en el trabajo. Es decir que se utilizan diversas fuentes de información para proporcionar una imagen confiable y válida del éxito potencial de un solicitante para el puesto.

Algunos de estos instrumentos son las solicitudes, entrevistas, tests, pruebas, exámenes médicos, recomendaciones, entre otros.

2.3.5.1 SOLICITUD.

La mayoría de las organizaciones exigen a los solicitantes llenen solicitudes porque son un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información sobre los solicitantes.⁷²

La solicitud tiene varios propósitos como: dar información que permite decidir si el solicitante cumple con los requisitos mínimos del puesto, proporcionar una base de información sobre los antecedentes del solicitante.⁷³

Algunos de los datos que deben contener las solicitudes son:

- Fecha de solicitud: El solicitante debe ponerle fecha a la solicitud, permitiendo al gerente saber cuando se lleno el formato y el tiempo que ha permanecido en el expediente.

⁷² Ibid. pp. 133

⁷³ Ibid. pp. 134

TRAZO CON
 FALLA DE ORIGEN

- **Escolaridad:** El solicitante pone el nombre de la escuela primaria, secundaria, preparatoria y universitaria a las que asistió. En algunos casos se piden las fechas en que lo hizo.

- **Nacionalidad:** Es válido preguntar si la persona tiene algún impedimento legal para trabajar.

- **Referencias:** Nombres, direcciones y teléfonos de algunas personas que puedan dar referencias.

2.3.5.2 CURRÍCULUM VITAE.

Curriculum vitae (camino o carrera de la vida) es un documento en el cual, además de los datos de rigor en una solicitud, normalmente se incluyen otros aspectos de trascendencias: responsabilidades y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, etc.⁷⁴

El currículum se pide en muchos casos, sobre todo tratándose de trabajos directivos o profesionales.

En términos generales, el currículo comprende los siguientes elementos:

- Nombre completo.
- Domicilio, teléfono y correo electrónico.
- Registro Federal de Contribuyentes.
- Fecha y lugar de nacimiento.
- Sexo.
- Estudios formales.
- Trabajos (iniciando con el más antiguo): se debe

indicar:

- Empresa u organización.
- Fecha de ingreso y salida.

⁷⁴ ARIAS GALICIA F. Op. Cit. pp. 440

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Puesto y jerarquía organizacional.
 - Remuneración al ingreso y al salir.
 - Responsabilidad en cada puesto.
 - Número de colaboradores.
 - Razones de la salida.
- Tipo de trabajo deseado.
 - Referencias personales.
 - Estado civil y composición familiar.
 - Asociaciones o clubes a los cuales pertenece.
 - Pasatiempos favoritos.

2.3.5.3 ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO.

En ocasiones es indispensable conocer un poco acerca de los estilos de vida del aspirante. Por lo que una persona especializada efectúa una visita al domicilio del solicitante con la finalidad de observar de manera directa algunos aspectos de su entorno familiar y los bienes poseídos. Igualmente verifican las referencias de empleos anteriores. En algunos casos se puede indagar sobre los antecedentes de crédito y referencias bancarias. Todo esto se realiza con el consentimiento del solicitante.⁷⁵

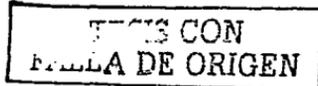
2.3.5.4 REFERENCIAS Y RECOMENDACIONES.

Aquí podemos encontrar las cartas de recomendación, que son documentos expedidos siempre con palabras encomiosas.⁷⁶

Las cartas de recomendación están notoriamente infladas y eso limita su valor. Las personas las solicitan a quienes saben que se expresarán sobre ellos de dicha forma.

⁷⁵ Ibid. pp. 454

⁷⁶ Ibid. Pp. 456



Además en la práctica si una persona es indeseable en su trabajo, en vez de despedirla, se le solicita su renuncia a cambio de una carta de recomendación.

Indudablemente la verificación de referencias es de gran valor en la toma de decisiones de selección, ya que si esta se realiza inadecuadamente puede contribuir a una alta rotación, robos y otros delitos.⁷⁷

2.3.5.5 ENTREVISTA.

Es un instrumentos muy utilizado. La entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones. En la administración de Recursos Humanos se utiliza en la selección, despido, resolución de problemas, etc.⁷⁸

La entrevista de selección de personal se define como aquella plática que permite adquirir información sobre aspectos laborales de un entrevistado así como de condiciones de trabajo que puede ofrecer un entrevistador como representante de una empresa, y en base a esta información tomar decisiones benéficas para ambas partes.⁷⁹

Es una realidad, la escasez de candidatos adecuados que se pueden encontrar en el mercado laboral, por lo que es necesario contar con un buen entrevistador que sea capaz de detectar a esos individuos valiosos que la organización

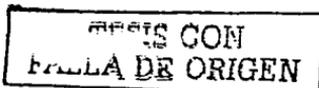
⁷⁷ SHERMAN A. Op. Cit. pp. 137

⁷⁸ ARIAS GALICIA F. Op. Cit. pp. 442

⁷⁹ GONZÁLEZ LIMA P. La entrevista de selección de personal vista desde dos enfoques. www.itesm.mx. México. 2000.

Disponible en: URL:

www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/investigacion/igonzales.htm



necesita. Por lo que este debe contar con preparación formal, experiencia, destreza y una buena intuición.⁸⁰

Existen diferentes tipos de entrevistas dependiendo de su finalidad y de la forma en que estas son realizadas.

• **ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA (NO DIRIGIDA):** Diálogo en el que el cual al candidato se le permite el grado máximo de libertad para decidir el curso de la discusión, mientras que el entrevistador se cuida de no influir en los comentarios del candidato.⁸¹

Además aquí se permite al entrevistador que formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiera sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una plática común. Este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Además en este enfoque se pueden pasar por alto determinadas áreas de aptitudes, conocimiento o experiencia del solicitante.⁸²

• **ENTREVISTA ESTRUCTURADA (DIRIGIDA O CON PATRON):** Diálogo en el que se utiliza una serie de preguntas estandarizadas con respuestas establecidas.⁸³

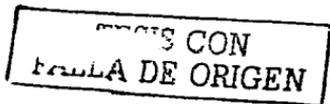
Esta entrevista se basa en un marco de preguntas predeterminadas, estas se establecen antes de que inicie la

⁸⁰ QUIROGA G. La entrevista laboral. www.gestiopolis.com. México. 2001. Disponible en: URL: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/laluch.htm

⁸¹ SHERMAN A. Op. Cit. pp. 148

⁸² Idem.

⁸³ Idem.



entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.⁸⁴

Aquí el entrevistador sigue un procedimiento estructurado y sistemático para obtener la información necesaria para evaluar al candidato con justicia y objetividad. Sin embargo, las ventajas de esta entrevista disminuyen si el entrevistador formula las preguntas de manera mecánica. Este enfoque puede crear un ambiente formal, dañando la habilidad o deseo de responder del candidato.⁸⁵

Una entrevista estructurada suele contener cuatro tipos de preguntas:

1) Preguntas situacionales: Proponen una situación hipotética en el puesto para determinar lo que haría el solicitante en la misma.⁸⁶

2) Preguntas de conocimiento del puesto: Investigan el conocimiento que tiene el solicitante con relación al puesto; estas preguntas pueden ser relacionadas con las habilidades educativas básicas o habilidades complejas científicas o administrativas.⁸⁷

3) Preguntas de simulación: Las preguntas de simulación de muestra de puesto presentan situaciones en las que se puede pedir realmente al solicitante que desempeñe una tarea

⁸⁴ WERTHER W. 1995. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill 4ta. Ed. México. pp. 167

⁸⁵ WAYNE MONDY R. Op. Cit. pp. 204

⁸⁶ Idem.

⁸⁷ Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

muestra del puesto, por lo que la contestación a este tipo de preguntas puede exigir una actividad.⁸⁸

4) Preguntas de requerimientos del trabajo: Buscan determinar la disposición del solicitante para amoldarse a los requisitos del puesto. La naturaleza de estas preguntas sirve como una muestra anticipada del puesto y puede ayudar en la autoselección.⁸⁹

• **ENTREVISTA MIXTA:** Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite comparaciones entre candidatos. Mientras que la parte no estructurada añade interés al proceso y permite un mayor conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.⁹⁰

• **ENTREVISTA DE DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO:** Es una entrevista estructurada que utiliza preguntas destinadas a investigar el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas. Evita emitir juicios acerca de la personalidad del solicitante y evita preguntas hipotéticas y autoevaluadoras.⁹¹

88 Idem.

89 Idem.

90 WERTHER W. Op. Cit. pp. 168

91 WAYNE MONDY R. Op. Cit. pp. 204

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

• **ENTREVISTA DE GRUPO:** Plática en la cual un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato.⁹²

Al reunir al solicitante con dos o más entrevistadores, permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Sin embargo, puede haber variantes como puede ser el reunir a varios solicitantes con un solo entrevistador, de tal manera que permita ahorrar tiempo y comparar inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.⁹³

• **ENTREVISTA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Estas entrevistas se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera los resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas que se representan al candidato para que explique como las enfrentaría. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.⁹⁴

• **ENTREVISTA DE PROVOCACIÓN DE TENSION:** Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa.⁹⁵

Algunos profesionales de recursos humanos creen que la entrevista de tensión es desconsiderada e inefectiva. Los partidarios de este punto de vista creen que el intercambio

⁹² SHERMAN A. Op. Cit. pp. 150

⁹³ WERTHER W. Op. Cit. pp. 166

⁹⁴ Ibid. pp. 168

⁹⁵ Idem.

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

de información en un ambiente tenso a menudo conduce a la distorsión y mala interpretación. Estos críticos sostienen que los datos obtenidos no son el tipo de información sobre la que se puede basar una decisión de selección. Por lo tanto la entrevista de tensión no es apropiada para la mayor parte de las situaciones.⁹⁶

2.3.5.6 TEST.

Los test son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. Consisten en pruebas en las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto que represente su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área de actuación.⁹⁷

Desde 1905 los tests se han utilizado en múltiples ambientes para tratar de encontrar la similitud entre el ser humano y su trabajo, así como para realizar diagnósticos del estado de la salud mental, problemas de aprendizaje, etc.⁹⁸

En las últimas fechas se han conjuntado los tests y el cómputo electrónico, dando lugar a sistemas que aplican, evalúan e interpretan estas herramientas de los psicólogos.⁹⁹

⁹⁶ WAYNE MONDY R. Op. Cit. pp. 205.

⁹⁷ CHAVES AGÜERO C. Técnicas de selección de personal utilizadas en la empresa nacional. www.gestiopolis.com. México. 2002. Disponible en: URL: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecnepnal.htm

⁹⁸ ARIAS GALICIA F. Op. Cit. pp. 449

⁹⁹ Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los test se clasifican en cuatro amplios grupos:

• **TEST DE INTELIGENCIA.** Son pruebas que miden la inteligencia general utilizando el razonamiento abstracto, que es considerado un predictor del potencial de aprendizaje del ser humano.¹⁰⁰

• **TEST DE APTITUDES.** Son los que evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para realizar una tarea determinada. Se pueden utilizar en forma individual para medir una aptitud concreta, o en forma agrupada para medir las aptitudes relacionadas con un puesto. Entre este tipo de test podemos encontrar los siguientes: *test de rendimiento* (evalúa la rapidez y precisión en la ejecución de tareas); *test de aptitud verbal* (mide la capacidad para comprender conceptos expresados por medio de palabras); *test de aptitud numérica* (sirve para evaluar la capacidad de un individuo para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), entre otros.¹⁰¹

• **TEST DE PERSONALIDAD.** Se utiliza para evaluar el carácter y temperamento de las persona como resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relaciona con las actitudes, que son rasgos existentes en las personas que son más difíciles de modificar que las aptitudes. Entre algunos rasgos que habitualmente miden este tipo de test están: estabilidad emocional, extroversión-introversión, seguridad, sociabilidad, etc.¹⁰²

100 CHAVES AGÜERO C. Op. Cit.

101 Idem.

102 Idem.

TESTES CON
FALLA DE ORIGEN

* **TEST PROYECTIVOS.** Evalúa el carácter de las personas, a través de estímulos no estructurados. Tienen mucha dificultad debido a la complejidad de su interpretación, requiriendo la presencia de un técnico bien formado y experimentado. Este tipo de test es muy poco utilizado.¹⁰³

2.3.5.7 PRUEBAS.

Las pruebas de selección pueden clasificarse de diversas formas. Las pruebas de aptitudes que miden la capacidad de una persona para aprender a adquirir habilidades, y las pruebas de rendimiento que se refieren a lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento.¹⁰⁴

* **PRUEBAS DE HABILIDADES COGNOSCITIVAS:** Son las que miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento. Existen una gran variedad de pruebas escritas que miden dichas capacidades.¹⁰⁵

* **INVENTARIOS DE PERSONALIDAD E INTERESES:** Estas pruebas miden las características de disposición, como extroversión, curiosidad y formalidad.¹⁰⁶

* **PRUEBAS DE CAPACIDAD FÍSICA:** En ocasiones los patrones necesitan evaluar la capacidad física, en particular para los puestos más exigentes y potencialmente peligrosos. Estas pruebas no son solo buenas como

¹⁰³ Idem.

¹⁰⁴ SHERMAN A. Op.Cit. pp. 143

¹⁰⁵ Idem.

¹⁰⁶ Ibid. pp. 145

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

indicadores del futuro desempeño, sino que también previenen accidentes y heridas.¹⁰⁷

• **PRUEBAS DE CONOCIMIENTO DE PUESTO:** Es un tipo de prueba de conocimiento diseñado para medir el nivel de experiencia de una persona respecto de cierto puesto.¹⁰⁸

Aunque dichas pruebas incorporan a menudo respuestas por escrito, se les puede administrar de forma oral. Con independencia de la forma, contienen preguntas claves que sirven para diferenciar a los trabajadores experimentados y habilidosos, de aquellos que tienen menos experiencia o habilidad.¹⁰⁹

• **PRUEBAS A TRAVÉS DE CASOS:** También conocidas como pruebas de situaciones de trabajo, exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto.¹¹⁰

• **PRUEBAS DE PERSONALIDAD:** Como herramientas de selección. Las pruebas de personalidad no han sido tan útiles como otros tipos de pruebas. A menudo se han caracterizado por su poca confiabilidad y poca validez. Puesto que algunas pruebas de personalidad ponen el acento en la interpretación subjetiva, se necesita el servicio de un psicólogo preparado para administrarlas.¹¹¹

¹⁰⁷ Ibid. pp. 146

¹⁰⁸ Idem.

¹⁰⁹ WAYNE MONDY R. Op. Cit. pp. 198

¹¹⁰ SHERMAN A. Op. Cit. pp. 147

¹¹¹ WAYNE MONDY R. Op. Cit. pp.199

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.5.8 EXAMEN MÉDICO.

El estado de salud de los aspirantes reviste una importancia capital pues puede influir significativamente tanto en la productividad como en los índices de ausentismo. El examen implica un interrogatorio y una exploración física minuciosa, además de los exámenes de laboratorio pertinentes. Deben ser confidenciales y se debe informar al candidato en caso de encontrar alguna anomalía.¹¹²

2.3.5.9 EXÁMENES DE SIMULACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Este tipo de pruebas se basan en la lógica de que no existe mejor forma de saber si el solicitante puede hacer el trabajo exitosamente que dejándolo hacerlo. Esta clase de exámenes es cada vez más popular debido a que están basados en el análisis de los datos del puesto y, por tanto, cumplen más fácilmente con los requisitos de la relación en el trabajo que la mayoría de los exámenes escritos, ya que implican comportamientos reales de trabajo.¹¹³

Los dos exámenes de simulación del desempeño mejor conocidos son: la muestra de trabajo utilizada para los puestos rutinarios, y los centros de evaluación (*Assessment Center*) para la selección de personal gerencial.¹¹⁴

La muestra del trabajo consiste en crear una réplica en miniatura de un puesto para evaluar las capacidades de desempeño de los candidatos.¹¹⁵

¹¹² ARIAS GALICIA F. Op. Cit. pp. 456.

¹¹³ STEPHEN R. 1999. Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall. 8va. Ed. México. pp. 556

¹¹⁴ Idem.

¹¹⁵ Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En los Centros de Evaluación se observa el comportamiento de los aspirantes en uno o varios ejercicios grupales diseñados específicamente para tal fin. Se trata de observar un comportamiento ante diversas situaciones, de tal manera que cada candidato sea evaluado por varios observadores. El ejercicio puede llegar a durar desde varias horas hasta varios días.¹¹⁶

Los ejercicios de "charola de entradas y salidas" son otras pruebas de simulación muy parecidas a los centros de evaluación, pero estos tiene un costo más reducido. En ocasiones ambas técnicas son combinadas con otras como entrevistas, tests, etc. con el fin de contar con diferentes fuentes de información sobre la misma persona.¹¹⁷

2.4 ASSESSMENT CENTER O CENTROS DE EVALUACIÓN.

El creciente desarrollo de la tecnología que se ha generado a nivel mundial, ha propiciado que las organizaciones busquen métodos y técnicas que les proporcionen la seguridad de contar con elementos que lo lleven a un desarrollo adecuado, tanto en formas de producción como en la dirección media o alta que se aplique a los diferentes departamentos.

2.4.1 ORÍGENES.

Los ejercicios de simulación se remontan a épocas pasadas en las que tuvieron diferentes finalidades, una de ellas podría ser la caza de animales para proveerse de vestido y alimentos. Con el tiempo estas simulaciones han evolucionado, de manera que de simples trazos en la tierra o

¹¹⁶ ARIAS GALICIA F. Op. Cit. pp 451

¹¹⁷ Ibid. pp. 453

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en pinturas rupestres, se reunieron más elementos hasta integrar planos y maquetas, los cuales se colocaban en una ambientación de montañas, valles y ríos, figuras de hombres, objetos y animales que eran animados por personas asignadas por sus superiores. En estas animaciones las personas asignadas jugaban roles de enemigos. Los roles en estas simulaciones se intercambiaban por todos los elementos del ejército, permitiendo conocer las acciones a utilizar durante la batalla. Este proceso, que en un principio buscaba la supervivencia, llegó a formar parte fundamental de las estrategias bélicas (mucho tiempo atrás y durante las épocas de los grandes ejércitos como: Romanos, Guerras Púnicas, en la época de Napoleón, etc.) en las que a través de simulaciones lograban establecer las logísticas de la batalla que hiciera posible el éxito de sus campañas.¹¹⁶

Fue durante la Primera y Segunda Guerra Mundial que un grupo de psicólogos inició programas para identificar, mediante técnicas de simulación, el potencial de carrera en profesionales entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales; de esta manera los seleccionaban y sometían a observación durante la realización de actividades, de esta manera seleccionaban y evaluaban a las fuerzas de "Elite".¹¹⁹

Al término de la guerra, los vencedores tuvieron acceso al conocimiento de estrategias, tácticas, armas, métodos, técnicas y sistemas utilizados por Alemania entre los cuales encontraron la técnica de Centros de Evaluación (CE) y la incorporaron al mundo de los negocios.

¹¹⁸ GRADOS J. 2000. Centros de Evaluación (Assessment Center). Edit. Manual Moderno. México. pp. 4

¹¹⁹ Ibid. pp. 5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las primeras organizaciones que ocuparon los Centros de Evaluación fueron, entre otras, la British War Office Selection Board (WOSB), la U.S. Office of Strategic Service (OSS) y la British Civil Service Selección (CSSB); las cuales conducían programas en forma independiente.¹²⁰

Las compañías pioneras que aplicaron los Centros de Evaluación de una manera estructurada, fueron la American Telegraph & Telephone, A.T & T. en 1956 y el sistema Bell, en 1958; estas aplicaciones se designaron para apoyar la selección de gerentes a nivel principiante.¹²¹

El antecedente más relevante está marcado por el estudio que se realizó en 1956 iniciado por los psicólogos de la A.T.&T., y que fue denominado "Estudio de Progreso Gerencial". Esta investigación se diseñó para seguir el desarrollo de carrera de una muestra de jóvenes gerentes. En forma externa la aplicación se inicia en la década de los 60's donde ya la realiza A.T.&T. en diversas industrias con programas desarrollados para usarse en todos los niveles gerenciales. En 1963, la Satndard hace una adaptación de la técnica y la aplica a diferentes niveles de supervisión.¹²²

El profesor Henry Murray utiliza en 1938 la técnica como un inventario de personalidad y la aplica a estudiantes de la Universidad de Harvard, y durante la Segunda Guerra Mundial para la selección de personal para la Office of Strategic Services.¹²³

120 Idem.
 121 Ibid. pp. 6
 122 Ibid. pp. 7
 123 Idem.

TESIS CON
 FALDA DE ORIGEN

En 1970 Cohen, Moses y Byham establecen tres periodos de los Centros de Evaluación. El primero, denominado "Inicial", comprende actividades anteriores a 1955; el segundo fue el "Primario Industrial" y el tercero "Aplicación General" a fines de los 60's.¹²⁴

Actualmente, ya tecnificados, los Centros de Evaluación se han convertido en uno de los instrumentos de selección y desarrollo administrativo que, con mayor rapidez, han crecido dentro de las organizaciones.

2.4.2 ANTECEDENTES EN MÉXICO.

En México, los Centros de Evaluación tiene poca difusión, sin embargo existen antecedentes de empresas que los llevan a cabo. Se trata de compañías como IBM, el grupo Monterrey, CYDSA, Celanese Mexicana, Bancomer y Asemex, además de algunas empresas medianas.

Isabel Burkhar y Navarro trajo las primeras experiencias sobre CE a México. Ella observó como funcionaban los CE en Australia y Estados Unidos, en 1974 esta experiencia le permitió impartir el curso "Implementación de los Centros de Evaluación en el Sector Público".¹²⁵

En 1975, Jaime García Méndez impartió una conferencia sobre CE en la UNAM que provocó gran interés sobre los universitarios y en consecuencia Carlos Gómez Rebollar realizó una investigación sobre el tema impartiendo una nueva conferencia con la experiencia de aplicar los Centros de Evaluación en Teléfonos de México de forma permanente.¹²⁶

124 Idem.
125 Ibid. pp. 8
126 Ibid. pp. 9

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A nivel nacional las empresas que continúan seleccionando a su personal a través de los Centros de Evaluación están: Teléfonos de México, Celanese Mexicana, los Sistemas Bancarios como Banamex, Bancomer, Bital, entre otras; además de algunas instituciones gubernamentales como la Secretaría de Programación y Presupuesto.

2.4.3 CONCEPTO.

Aunque muy similares, existen diferentes definiciones de los Centros de Evaluación (CE), algunas de ellas son:

- "Procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como de grupo, para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de ventas establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular" (Byham).¹²⁷

- "Programa comprensible y estandarizado en el cual los participantes son evaluados con propósitos de selección, entrenamiento o planeación de carrera" (Cohen, Moses y Byham).¹²⁸

- "Área de asesoría de administración y desarrollo de recursos humanos que integra técnicas y procedimientos para diagnosticar la habilidad y el potencial, así como las características de personalidad y comportamiento de los actuales y futuros supervisores ejecutivos y en general, personas con puestos de mando" (Castaño y Sánchez).¹²⁹

127 Ibid. pp. 12

128 Idem.

129 Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

• "Prueba en la que los aspirantes participan en ejercicios que simulan situaciones importantes de los puestos a los cuales aspiran" (Carlos Colunga Dávila).¹³⁰

• "Estrategia enfocada a diagnosticar habilidades; determinar potencial; evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al candidato o personal, con miras a establecer un plan de carrera por medio de ejercicios grupales enfocados a pronosticar y establecer el talento gerencial en forma anticipada" (Grados).¹³¹

• "Grupo de exámenes de simulación del desempeño diseñados para evaluar el potencial gerencial de un candidato".¹³²

2.4.4 USOS.

Los Centros de Evaluación son una metodología oportuna en los planes de promoción interna de las empresas y en los cuadros de reemplazo, así como en los programas de evaluación de desempeño, se utiliza también para la detección de las necesidades de capacitación, la formación de equipos de alto desempeño, análisis de las necesidades de desarrollo, evaluación de habilidades gerenciales, planeación y desarrollo de carrera, sin embargo el uso que más se le ha dado es el de prueba para la selección de personal, debido a que permite anticipar las conductas de los aspirantes a cualquier cargo mediante el análisis de su comportamiento ante un grupo frente a situaciones reales o simuladas.

¹³⁰ COLUNGA DAVILA C. Op. Cit. pp. 55

¹³¹ Idem.

¹³² STEPHEN R. Op. Cit. pp. 556

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algunos autores dividen los usos de los Centros de Evaluación en dos grandes grupos:

- 1) Técnica de selección a nivel gerencial que puede incluir todos los niveles, y la realización de una planeación de carrera para cada individuo.
- 2) Técnica para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento.

Es importante decir que esta técnica no sustituye a otras herramientas de evaluación que existen, ya que cada una tiene sus objetivos y validez para informar sobre aspectos definidos.

2.4.5 CARACTERÍSTICAS DE UN CENTRO DE EVALUACIÓN.

Para que un proceso de selección pueda ser considerado dentro de la técnica del Assessment Center, debe tener las siguientes características:

- Evaluación con pruebas situacionales: El candidato debe enfrentarse de manera real o simulada a situaciones parecidas, en características y contenido, a las que se deben resolver en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo.
- Referencia a la conducta concreta: La evaluación debe ir dirigida a las conductas observables y subjetivamente apreciables por diversos observadores, no a construcciones teóricas o conceptuales.
- Intervención de la línea: La evaluación se regirá de acuerdo con las características de la organización en la cual se esta llevando la evaluación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Habilidades específicas:** La prueba debe tomar como punto de referencia las habilidades o competencias específicas que se han identificado como críticas para el éxito en el puesto de trabajo.

- **Referencia a conductas-criterio:** Los parámetros idóneos e inadecuados serán acordados previamente por los evaluadores mediante el establecimiento de las "conducta-criterio" en la que se apoya la prueba.

2.4.6 FACTORES QUE INTEGRAN UN CENTRO DE EVALUACIÓN.

Los Centros de Evaluación se integran de dos elementos indispensables para su funcionamiento, estos son el elemento humano y los elementos materiales, los cuales son descritos a continuación.

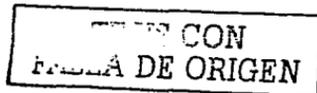
- * **ELEMENTO HUMANO:** Son todas aquellas personas que participan en el Centro de Evaluación, dicho elemento se compone de la siguiente manera:

- **Administrador:** Es la persona en quien recae la responsabilidad total, la ejecución y desarrollo del Centro de Evaluación.¹³³

La función del administrador en esta técnica es clave, por lo que este debe ser designado con anticipación, aproximadamente dos meses antes de la fecha en que se va a aplicar, para que este pueda prepararse y entrenarse para lograr tener familiaridad con los medios, ejercicios y los resultados que pretenden obtenerse.¹³⁴

¹³³ GRADOS J. Op. Cit. pp. 20

¹³⁴ Ibid. pp. 22



Durante el tiempo de programación el administrador debe considerar las siguientes actividades:

- 1) Tener claro el objetivo a cubrir en el Centro de Evaluación.
- 2) Contar con el análisis y perfil de puestos a cubrir.
- 3) Contar con un grupo de candidatos a evaluar (mínimo 2 y máximo 6).
- 4) Programar el CE.
- 5) Establecer las dimensiones a observar y evaluar (de 7 a 12 conductas).
- 6) Programar los ejercicios de manera que se puedan observar las dimensiones deseadas, estos pueden ser individuales o grupales.
- 7) Seleccionar a los observadores, que deben ser uno por cada dos participantes.
- 8) Establecer rangos de calificación (0,1,2,3,4) así como su aplicación durante la evaluación.
- 9) Entrenar a los observadores. Se les instruye en cuanto a los formatos que se van a utilizar, las conductas que se medirán, cuáles son los rangos y como se utiliza: 4 cuando la conducta se presenta alta, 3 cuando está presente, 2 si es moderada, 1 si es baja y 0 si no se presenta.
- 10) Establecer el lugar físico para llevar a cabo la evaluación, que es donde se reunirán los participantes; esto se refiere a salas amplias con mesas de trabajo y sillas de acuerdo con el número de participantes que se van a evaluar. Es recomendable que se aplique fuera de la organización para evitar que los participantes se distraigan de las actividades.

TRABAJE CON
FALLA DE ORIGEN

11) Determinar los materiales y equipo de apoyo que se va a utilizar (papelería, pisaron, proyector de acetatos, audio grabadora, videograbadora, etc).

12) Elaborar el informe final de los resultados obtenidos, incluyendo la evaluación de cada participante y la evaluación general del CE.

• **Observadores:** Son personas entrenadas específicamente para identificar las dimensiones durante el desarrollo de un Centro de Evaluación. Por lo regular se eligen entre los gerentes y las personas de dos niveles jerárquicos arriba del evaluado, de tal manera que los observadores identificarán a gente que tenga las cualidades necesarias para desarrollar un trabajo que ellos mismos realizaron y supervisaron.¹³⁵

Las funciones que realizan los observadores consisten en registrar los hechos y conductas observadas durante los ejercicios, así como calificarlas en las dimensiones establecidas para ellos.¹³⁶

• **Participantes:** Constituyen la parte evaluada, también se les llama candidatos o evaluados. La selección de estos participantes puede variar, generalmente son los supervisores quienes proponen a quienes consideren con mayor capacidad para el nuevo cargo, sin embargo esta selección es subjetiva, por lo que es necesario acudir a la opinión del departamento de personal, de los subordinados y de algunos compañeros de trabajo; en algunas empresas la técnica que se utiliza para la selección de los participantes es la

¹³⁵ Ibid. pp.21 y 27

¹³⁶ Ibid. pp. 27

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

autoasignación debiendo así los candidatos cumplir con una serie de requisitos preestablecidos.¹³⁷

• **Personas Recurso:** Son personas que sirven de apoyo en la realización de un Centro de Evaluación, la finalidad de su participación es que exista una mayor objetividad. Estas personas pueden apoyar en la capacitación de las personas que intervendrán en el proceso o bien durante su aplicación. Estos permiten obtener un criterio fuera de las pautas del CE como una medida de control o una aportación plenamente desinteresada.¹³⁸

• **Línea:** El papel de la línea es de apoyo, de aportación de nuevas ideas, de críticas constructivas, y de consumidores del producto. Esta integrado por los jefes o supervisores de línea quienes ayudan a establecer las dimensiones para la creación de nuevos ejercicios y las calificaciones de los mismos, también pueden desempeñar el papel de observadores.¹³⁹

* **ELEMENTOS FÍSICOS:** Un Centro de Evaluación requiere tomar en cuenta algunos elementos, tales como:

• **Lugar:** Se recomienda ocupar instalaciones que se encuentren en el exterior de la empresa, aún cuando se hayan acondicionado para este fin. Sin embargo tanto el uso de medios internos como de medios externos a la organización tienen ventajas y desventajas, algunas de ellas se mencionan a continuación.

¹³⁷ Ibid. pp. 28

¹³⁸ Ibid. pp. 29

¹³⁹ Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los medios internos, tienen la ventaja de contar con instalaciones para videograbación y accesorios, así como de tener ayuda secretarial y de oficina, permite contar con gente extra para jugar el papel de entrevistado en simulaciones. Pero tienen la desventaja de que existan interrupciones durante la aplicación de los ejercicios y de que en ocasiones ocurran situaciones que obliguen a los observadores a salir del ejercicio de simulación.

Los medios externos cuentan con ventajas tales como: reduce las interrupciones que pueden causar las llamadas importantes y proporciona "descanso" psicológico de la oficina para ayudar a los participantes a concentrarse en los ejercicios. La utilización de estos medios tiene como posible desventaja el traslado al lugar donde se lleve a cabo el CE.¹⁴⁰

• **Salas de reuniones:** Su número y tamaño varía de acuerdo a la complejidad del CE y del número de personas que se evaluará en cada ocasión. Una técnica utilizada para saber el número de habitaciones a utilizar es dividir el número de participantes entre dos y sumarle 2 al resultado.¹⁴¹

Los observadores y participantes requieren de las siguientes instalaciones:

¹⁴⁰ Ibid. pp. 30 y 31

¹⁴¹ Ibid. pp. 31

TRABAJE CON
FALLA DE ORIGEN

1) Una sala de reunión grande, que se utiliza para llevar a cabo el juego gerencial y para las reuniones de los observadores y participantes.

2) Dos salas de reunión pequeñas donde se llevan a cabo discusiones de grupo entre los participantes.

3) Seis salas para llevar a cabo entrevistas, ejercicios de hallazgo y de hechos, entre otros. Las dos salas pequeñas pueden servir para este fin.

4) Una habitación para oficina administrativa, donde el administrador pueda almacenar impresos y los observadores puedan escribir sus informes.

Además de las habitaciones es necesario contar con mesas y sillas que puedan colocarse de manera adecuada a la realización de los ejercicios que se apliquen.

*** Materiales y equipo en sala:** Cada sala debe contar con un atril para volantes y marcadores, además de tener que estar arregladas en forma flexible que permita reacomodarse de un ejercicio a otro. En la sala mayor debe haber una pantalla y un proyector de diapositivas. Siempre que sea posible se utilizarán las mesas redondas para las discusiones de grupo, para que los miembros tengan un mayor contacto visual y puedan comunicarse entre sí. En ocasiones puede requerirse grabación de videocinta y medios de reproducción, que deben estar instalados en la sala mayor.¹⁴²

¹⁴² Ibid. pp. 32

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

• **Vídeo y audiograbadoras:** Principalmente la videograbación permite realizar evaluaciones sobre bases confiables y regresar sobre ella cuando sea necesario. Grabar las sesiones permite hacer análisis más objetivos, entrenar a los observadores, realizar estudios de confiabilidad, prescindir la presencia de todos los observadores y mantener un archivo.¹⁴³

• **Otros materiales:** Los materiales deben integrarse para apoyar una buena administración del CE y para lograr una mayor optimización del medio para una mejor evaluación.¹⁴⁴

Para la obtención de buenos resultados se recomienda contar con un pizarrón, rotafolios y estrado, es importante apegarse al medio de desempeño del trabajo. Desde luego, no puede prescindirse de aquellos elementos y materiales que son parte específica del trabajo a desempeñar.¹⁴⁵

2.4.7 EJERCICIOS DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN.

Existen diferentes tipos de ejercicios que se pueden utilizar dentro de un Centro de Evaluación. Cada uno de ellos puede irse adaptando a un sector particular, así como a un puesto concreto. Algunos de estos ejercicios son:

★ **EJERCICIOS DE SIMULACION:** Los ejercicios de simulación surgieron por la necesidad de contar con métodos pedagógicos que fueran económicos y flexibles. Fue así como se crearon los llamados juegos de guerra utilizados para entrenar a los oficiales, consisten en mapas donde se

¹⁴³ Ibid. pp. 34

¹⁴⁴ Idem.

¹⁴⁵ Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

colocaban soldados, barcos y pertrechos para conducir una batalla sin sufrir pérdidas humanas y materiales, esto apoyándose en un conjunto de reglas y condiciones que permiten anticiparse y prevenir el ataque del enemigo. En estos juegos se utilizaban figuras que representaban las tropas y caballerías para la batalla, de tal manera que los papeles se rolaban con el fin de que todos estuvieran involucrados con las tácticas y estrategias.¹⁴⁶

Los japoneses y alemanes utilizaron los juegos de guerra durante la Segunda Guerra Mundial, y posteriormente los ajustaron para aplicarlos en otros campos como la industria y la educación. Siendo así que en la actualidad, debido a los beneficios de utilizar los ejercicios de simulación como estrategias para el entrenamiento y la selección de personal, son muchas las empresas que los aplican.¹⁴⁷

Para que un ejercicio de simulación sea realizado en los programas de los Centros de Evaluación es necesario que cumplan con los siguientes requisitos:

- Los ejercicios deben estimular la conducta de los individuos, de tal manera que se demuestre que los candidatos poseen habilidades que se desean observar y evaluar.

- Los ejercicios deben despertar interés en los sujetos, de tal manera que estos tengan una mayor participación y poner así en evidencia sus habilidades.

- Las instrucciones deben ser claras y sencillas de comprender, además de que el ejercicio debe tener una duración razonable, entre una y dos horas.

¹⁴⁶ Ibid. pp. 58

¹⁴⁷ Idem.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Los ejercicios de simulación aplicados en un CE pueden ser:

1) Individuales: Sólo permiten evaluar habilidades de interacción humana de manera relativa, pero evalúan habilidades de percepción de detalle, manejo de información, análisis y solución de problemas.

2) Grupales: Se presenta a los participantes un tema o problema que deben discutir en grupo para llegar a un acuerdo al respecto. De esta manera se genera la participación en grupo permitiendo observar las habilidades relacionadas con la conducta social e interacción humana. Los ejercicios grupales pueden ser sin roles o con roles, los primeros se refieren a que no se le indica al individuo un papel determinado que debe desempeñar, mientras que en el segundo se le asigna al sujeto un rol determinado que debe desempeñar.

* **IN-TRAY:** Es un ejercicio individual en el que una persona debe adoptar el rol de otro trabajador, normalmente un mando. De repente debe conocer los problemas mas acuciantes y tomar una serie de decisiones que faciliten la solución de dichos problemas.

* **GRUPO DE DISCUSIÓN SIN ROLES ASIGNADOS:** En este caso la persona discute con otros compañeros, entre cuatro y seis, una serie de problemas de diferente indole. En este ejercicio cada individuo da su propia opinión, sin que exista ningún interés en particular.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

* **GRUPO DE DISCUSIÓN CON ROLES ASIGNADOS:** Se trata de un ejercicio donde la persona discute con sus compañeros problemas de diversas índoles, en donde cada componente del grupo asume un rol ficticio que cuenta con unos intereses que debe defender.

* **FACT-FIND:** Este ejercicio es individual y consiste en que la persona debe indagar para conocer el origen de un problema y tomar una decisión posterior.

* **EJERCICIO DE ORGANIZACIÓN:** Aquí el individuo debe organizar un evento en el que participen diferentes personas. De tal manera que tendrá que planificar todo el trabajo que se debe realizar.

* **EJERCICIO DE ANÁLISIS:** El participante deberá analizar uno hechos desde un punto de vista económico, dándosele para ello toda la información necesaria sobre el "caso" a analizar.

2.4.8 VENTAJAS DEL ASSESSMENT CENTER.

Esta técnica muestra diferentes ventajas con respecto a otras técnicas de evaluación, algunas de ellas son:

- Sencilla aplicación.
- Alta fiabilidad y validez, ya que logra mejores predicciones sobre el comportamiento de los sujetos.
- Apreciación de habilidades existentes o carentes del candidato.
- Más objetiva que otras técnicas.
- Mayor aceptación por parte de los candidatos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Inversión baja en relación a los beneficios.
- Utilización de casos acordes a las habilidades a evaluar.

2.4.9 INCONVENIENTES DEL ASSESSMENT CENTER.

Entre los inconvenientes del Assessment Center se encuentran su coste, ya que en él se emplean diversos activos personales (los observadores), que además han tenido que ser formados y entrenados para poder evaluar utilizando este método.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1 ANALISIS DE DATOS.

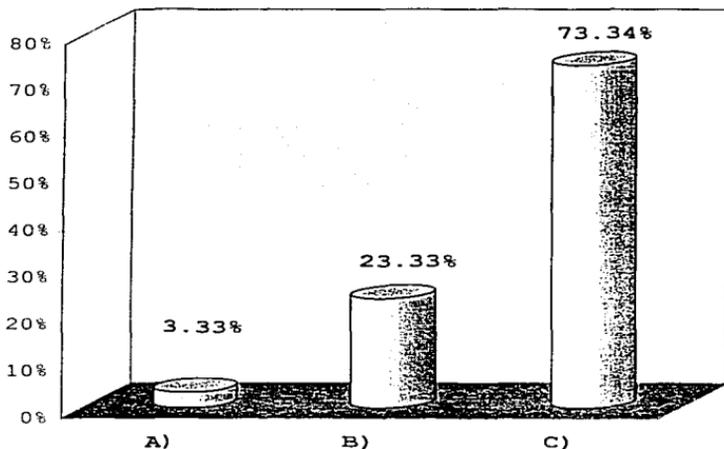
Las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados, a algunos miembros del personal de los hoteles Lois y Novomar de la zona conurbada Veracruz-Boca del Rio, se muestran en la siguiente tabla:

		Resultados obtenidos					
		A		B		C	
		F	%	F	%	F	%
Número de pregunta	1	1	3.33	7	23.33	22	73.34
	2	16	53.33	12	40.00	2	6.67
	3	3	10.00	2	6.67	25	83.33
	4	11	36.67	13	43.33	6	20.00
	5	11	36.67	3	10.00	16	53.33
	6	17	56.66	8	26.67	5	16.67
	7	2	6.67	0	0.00	28	93.33
	8	5	16.67	2	6.67	23	76.66
	9	26	86.67	3	10.00	1	3.33
	10	2	6.67	3	10.00	25	83.33
	11	10	33.33	2	6.67	18	60.00
	12	9	30.00	1	3.33	20	66.67
	13	1	3.33	10	33.34	19	63.33
	14	12	40.00	11	36.67	7	23.33
	15	0	0.00	0	0.00	30	100
	16	0	0.00	0	0	30	100

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación se muestra un análisis individual de las preguntas realizadas, indicando en cada una el porcentaje de respuestas obtenidas para cada una de las opciones presentadas.

CONOCIMIENTO DEL EMPLEO

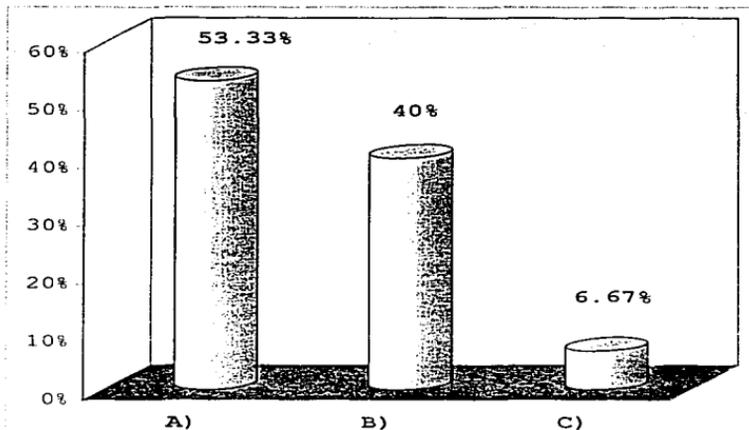


Como muestra la gráfica, al preguntarle a las personas de que manera se habían enterado del empleo que tienen, el 3.33% respondió que por medio de anuncios en los medios de comunicación, el 23.33% dijo haberse enterado por medio de los propietarios de la organización y el 73.34% restante aseguró haberlo hecho por medios diferentes a los dos

RECIBO CON
FECHA DE ORIGEN

anteriores coincidiendo en su mayoría en la Asociación de Hoteles y Moteles.

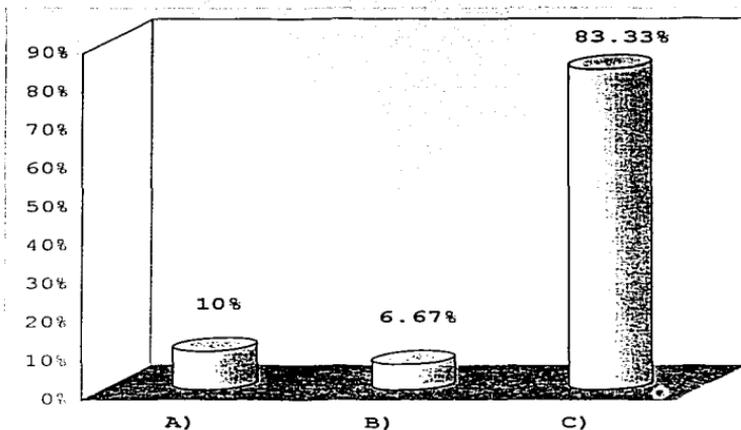
EXISTENCIA DE DOCUMENTOS QUE SEÑALAN LAS TAREAS DE UN PUESTO



Al preguntar a los empleados acerca de la existencia de documentos que señalaran las tareas que debían realizar nos encontramos con que más de la mitad, el 53.33%, dijo que estos documentos no existían. El 40% respondió que si hay, mientras el 6.67% restante contestó que desconocía la existencia de dicho documento.

**TAREAS CON
FALLA DE ORIGEN**

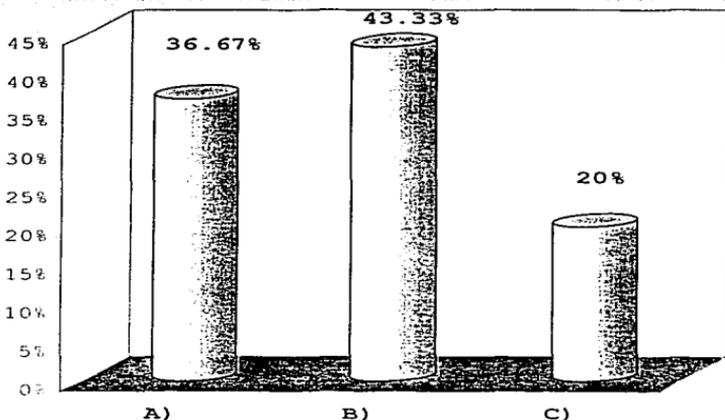
CONOCIMIENTO DE ACTIVIDADES



En la tercera pregunta del cuestionario se cuestiona a las personas sobre si conocen perfectamente cuáles son las actividades que deben realizar, a ello el 10% respondió que no, el 6.67% contestó que creían conocerlas y el 83.33% dijo conocer sus labores a la perfección, a pesar de que en la pregunta anterior la mayoría indica no conocer ningún documento que le indique cuales son las mismas.

CON
FALLA DE ORIGEN

EXISTENCIA DE DOCUMENTO QUE SEÑALEN LOS REQUISITOS DE
PARA OCUPAR UN PUESTO

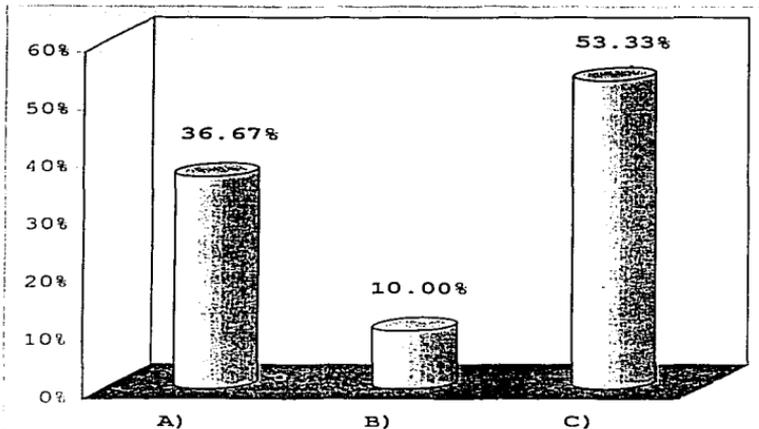


Cuando se preguntó a los empleados acerca de la existencia de documentos que establecieran las características que debía tener una persona para ocupar un puesto determinado tenemos que: el 36.67% respondió que si existe tal, el 43.33% dice que no, mientras el 20% restante dice desconocer su existencia.

TRIPS CON
FALLA DE ORIGEN

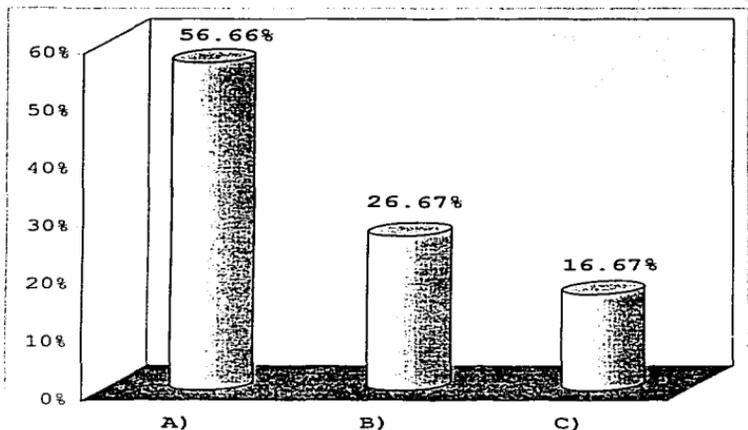
ESTA T...
DE LA...

UTILIZACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Como se muestra en la gráfica, el 36.67% de las personas asegura haber sido sometido a pruebas, de selección de personal, tan solo en una ocasión, a la vez que el 10% dice que se le aplicaron pruebas en varias ocasiones y el 53.33% no haber sido sujeto a ellas en ninguna ocasión.

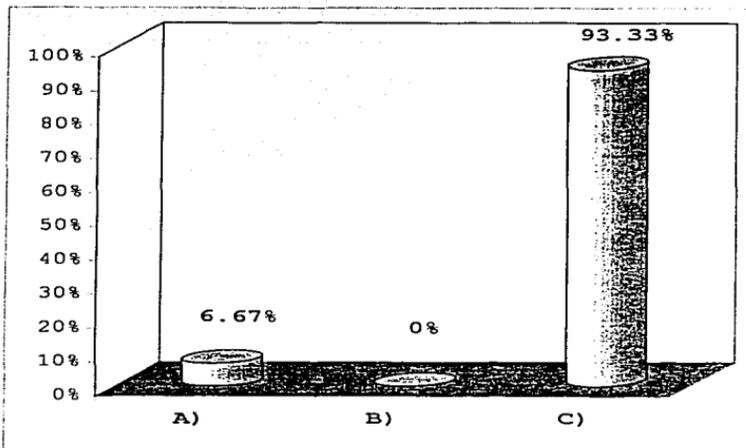
TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

TIPOS DE PRUEBAS UTILIZADAS PARA LA
SELECCIÓN DE PERSONAL

Al preguntar acerca de los tipos de pruebas que les fueron realizadas antes de laborar en la empresa el 56.66% dice que se le hizo una investigación de referencias; el 26.67% indicó que se le aplicaron pruebas orales y/o escritas; y el 16.67% señaló que no se le había aplicado ningún tipo de prueba.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

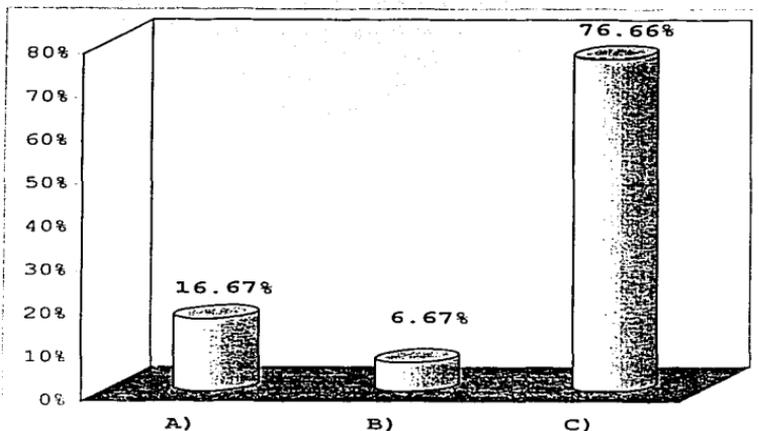
APLICACIÓN DE PRUEBAS DE SIMULACIÓN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Al preguntar a los empleados acerca de haber tenido que "actuar" o simular algún tipo de actividad antes de ocupar el puesto que poseen, el 6.67% respondió haberlo hecho en más de una ocasión y el 93.33% no haber participado en alguna simulación.

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

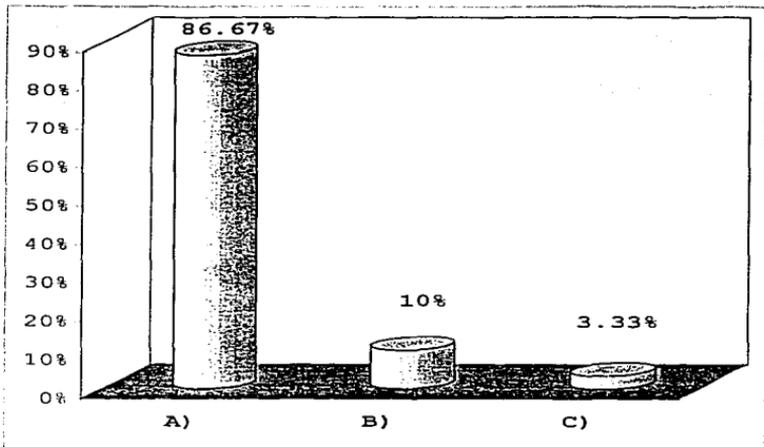
PRUEBAS DE SELECCIÓN EN FORMA DE DISCUSIONES DONDE LOS PARTICIPANTES DEFIENDEN SU OPINIÓN PROPIA



Como muestra la gráfica, al preguntar al personal si antes de ocupar su actual empleo fue sujeto a algún tipo de debate donde tuviera que defender su opinión ante otras personas, el 16.67% que en más de una ocasión, en cambio el 6.67% contestó que en una ocasión y el 76.66% dijo nunca haberlo hecho.

TESIS CON
FUENTE DE ORIGEN

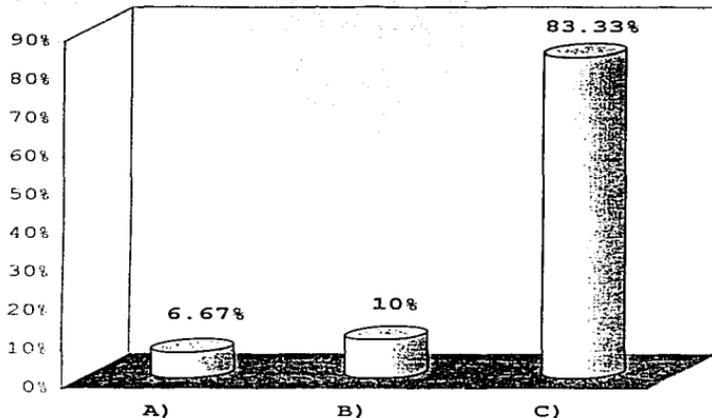
PRUEBAS DE SELECCIÓN EN FORMA DE DEBATE, DONDE LOS PARTICIPANTES DEFIENDEN OPINIONES ASIGNADAS



Esta pregunta cuestiona a los empleados para saber si antes de ocupar su puesto participaron en algún tipo de debate donde tuvieran que defender opiniones que les fueran previamente asignadas y que tuvieran relación con las actividades que deberían desempeñar, a ello el 86.67% respondió nunca haber participado, el 10% dijo que una vez y el 3.33% restante que en más de una ocasión.

TESIS CON
FUENTE DE ORIGEN

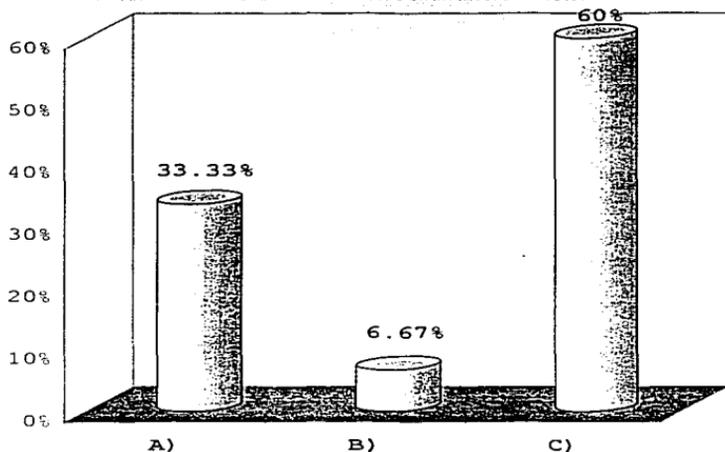
REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES, DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN, GRABADAS O ANTE OBSERVADORES



Al preguntar a los empleados acerca de la realización de actividades observadas o grabadas, durante el proceso de selección de personal, tenemos que el 6.67% dijo haber participado en una ocasión, el 10% en más de una y el 83.33% restante no haber tenido participación en actividades de este tipo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

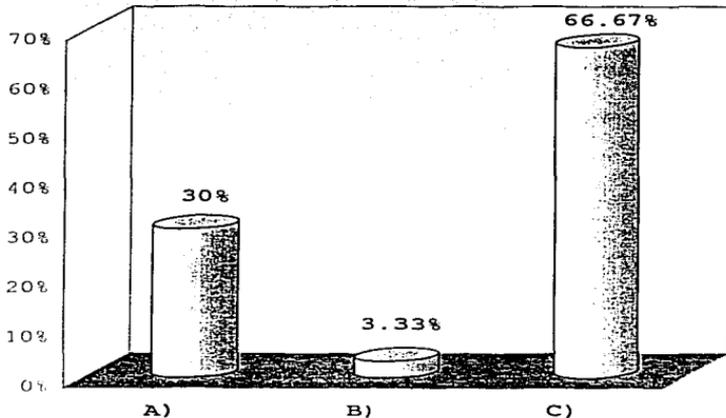
REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN



Esta pregunta se refiere a la participación en entrevistas para la selección de personal, a lo cual el 60% de las personas respondió que se le había aplicado una, el 33.33% en más de una ocasión y el 6.67% dijo no habersele aplicado ninguna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

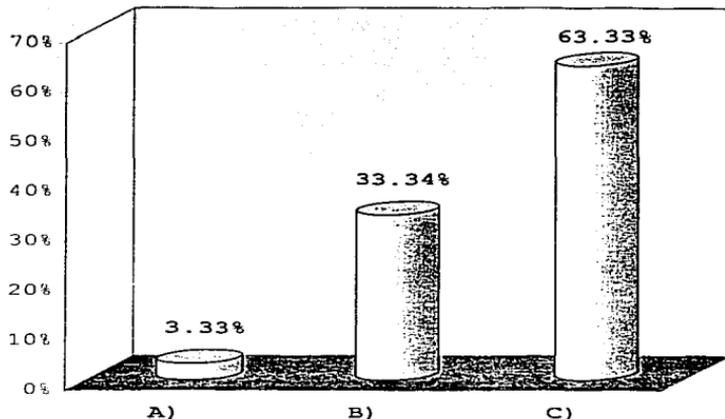
UTILIZACIÓN DE CUESTIONARIOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL



Al preguntar acerca de haber respondido algún tipo de cuestionario escrito durante el proceso de selección de personal, se obtuvieron las siguientes respuestas: el 30% de los encuestados contestó haber llenado uno, el 3.33% más de uno y el otro 66.67% ninguno.

TRABAJOS CON
FOLIA DE ORIGEN

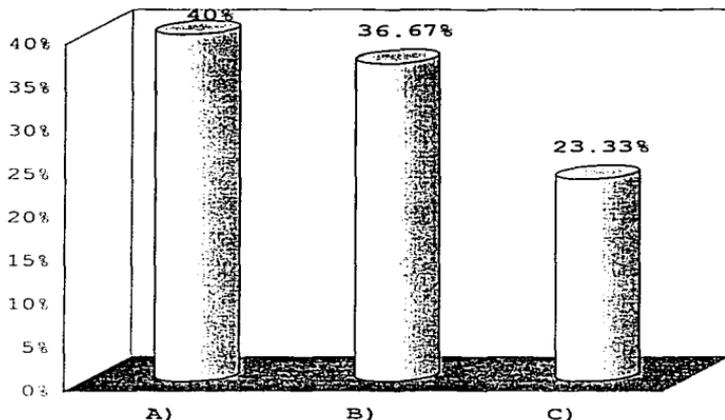
UTILIZACIÓN DE PRUEBAS DE SIMULACIÓN,
DURANTE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE
PERSONAL, EN OTRAS INSTITUCIONES



Al preguntar sobre su participación en pruebas de simulación durante el proceso de selección de personal en otras empresas, las personas encuestadas respondieron en un 3.33% que en todos sus trabajos anteriores habían sido sujetos de pruebas de este tipo, el 33.34% contestó que algunas y el 63.33% dijo que en ninguna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

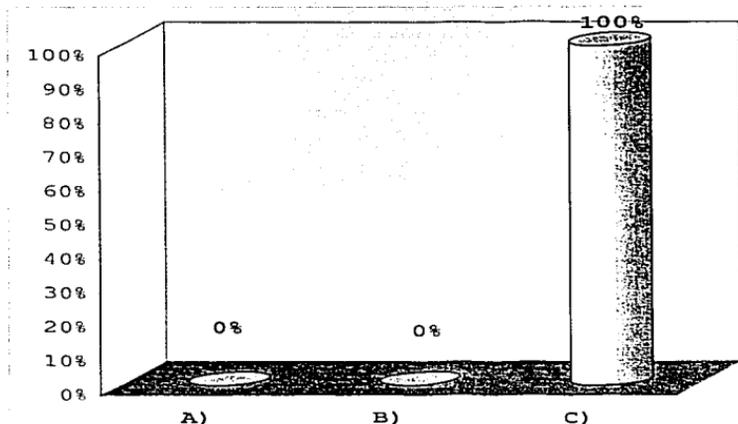
PERSONA QUE APLICA LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN



Quando se preguntó acerca de la persona que había sido el encargado de entrevistarlos y examinarlos, para saber si iban a ser contratados, el 40% dijo haber sido el Gerente de Recursos Humanos, el 36.67% el Gerente General y el otro 23.33% otra persona, encontrándose con que una parte indica al propietario de la organización y la otra a su jefe inmediato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

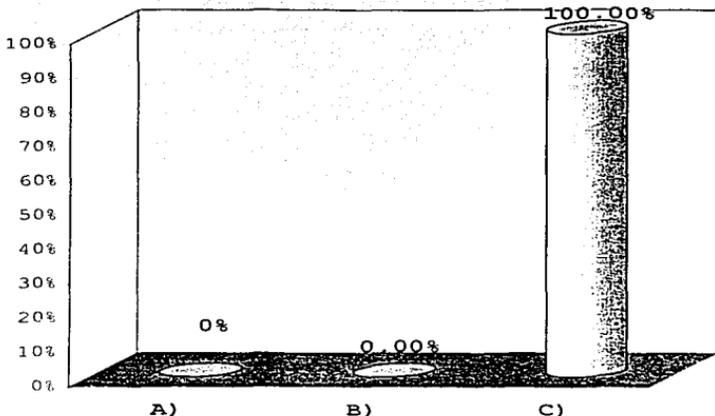
SIMULACIÓN DE ACTIVIDADES



El 100% de los empleados a quienes se les aplico el cuestionario respondieron que en ninguna ocasión se les ha pedido su participación en algún tipo de simulación de su trabajo ya estando laborando dentro de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRABACIÓN U OBSERVACIÓN DE SIMULACIONES



El 100% de las personas aseguran que nunca fueron observadas o grabadas realizando algún tipo de simulación de su trabajo.

Para la calificación del cuestionario, se realizó la suma del puntaje obtenido en cada una de las preguntas, de tal manera que a continuación se presenta la puntuación total alcanzada en cada uno de los cuestionarios.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

PUNTUACION OBTENIDA		PUNTUACION OBTENIDA	
1	30	16	24
2	31	17	30
3	32	18	22
4	26	19	26
5	27	20	23
6	23	21	22
7	26	22	25
8	26	23	24
9	29	24	18
10	27	25	22
11	28	26	27
12	26	27	25
13	30	28	27
14	29	29	24
15	31	30	22

Al calcular el promedio de estas puntuaciones, se obtiene un valor de 26 puntos. Lo cual cae dentro del rango, para la calificación de este cuestionario, que abarca de 16 a 26 puntos indicando que no existe una aplicación adecuada de los procesos de selección de personal, haciendo notar la nula aplicación de la técnica Assessment Center para este fin.

TRABAJA CON
FUELA DE ORIGEN

CAPITULO IV: CONCLUSIONES**4.1 CONCLUSIONES.**

Con base en el estudio realizado se puede concluir que en las empresas de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, no existe una correcta aplicación de los procesos de selección de personal, además de encontrar que no aplican la técnica Assessment Center para llevar a cabo este proceso, lo cual indica la aceptación de la hipótesis nula de esta tesis que dice:

"El Assessment Center no es utilizado como técnica para la selección de personal en las empresas de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río".

La falta de una correcta aplicación de los procesos de selección de personal, es algo que debería preocupar a las empresas, sin importar el tamaño que estas tengan, ya que el éxito y el fracaso de una organización depende en gran medida de los individuos que en ella laboran. De ahí la importancia de tener a las personas adecuadas en los puestos adecuados, sobre todo en aquellos puestos que tienen un alto nivel jerárquico en donde continuamente se tienen que tomar

TERMINADO CON
FALLA DE ORIGEN

decisiones y dar resolución a diferentes tipos de problemas. Para ello además de aplicar procesos de selección bien definidos también es importante utilizar las técnicas adecuadas que permitan identificar los requisitos necesarios que una persona debe cubrir.

Una empresa, para poder seleccionar correctamente a su personal, debe contar en primer lugar con documentos que indiquen las características que los individuos deben tener para ocupar un cargo, así como que señalen las labores que deben realizar, este se conoce como análisis de puestos. A través de esta investigación se puede resaltar que en ocasiones las empresas no cuentan con este tipo de documentación.

La inexistencia del análisis de puestos hace imposible saber cuales son los requisitos indispensables que una persona debe cubrir para ocupar una vacante determinada, lo que lleva a la realización de un reclutamiento inadecuado que en algunos casos ni si quiera es llevado a cabo debido a que en ocasiones los mismos propietarios son quienes llevan a la gente que ocupara los puestos vacantes en las organizaciones. Todo eso teniendo como consecuencia un proceso de selección ineficiente en el que no se pueden ocupar técnicas apropiadas para conocer si las actitudes y aptitudes con las que cuentan los solicitantes son las adecuadas. Con todo esto se procede a la contratación de individuos, que ocupan puestos que no son adecuados para ellos, provocando a la larga problemas en las organizaciones, tales como baja productividad, elevados índices de rotación, ausentismo, entre otros.

RECIBO CON
FALLA DE ORIGEN

4.2 SUGERENCIAS.

Para llevar a cabo una correcta selección de personal, es indispensable, en primer lugar, que las empresas cuenten con análisis de puestos que indiquen las características que los individuos requieren para ocupar un puesto; en base a esto se debe hacer un reclutamiento que haciendo uso de medios adecuados permitan llegar a las personas indicadas, reuniendo así únicamente a individuos que cumplan con los requisitos mínimos necesarios para cubrir la vacante.

Posteriormente se debe aplicar el proceso de selección como tal, donde se utilicen técnicas que permitan reconocer las actitudes y aptitudes con que cuentan los solicitantes, permitiendo compararlas con las necesarias para el puesto. Para ello se recomienda la utilización de la técnica Assessment Center, sobre todo para aquellas puestos que tengan un nivel jerárquico superior, donde se toman decisiones y resuelven problemáticas que pueden afectar en gran medida el funcionamiento de la organización. Dicha técnica permite de una manera objetiva evaluar la existencia o ausencia de características específicas en los participantes, mediante la observación de las reacciones y el desenvolvimiento de los individuos ante situaciones reales que tendrían que afrontar en el puesto vacante.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ GONZALEZ L. La importancia del análisis y la descripción de puestos de trabajo. www.arearh.com. España. 2001. Disponible en: URL: www.arearh.com/rrhh/descripciondepuestos.htm.
- ARIAS GALICIA F. 1999. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas. 5ta. Edición. México.
- BLANCO COHEN. 1991. Como seleccionar nuestro personal. Editorial Limusa. Primera Edición. México.
- COLUNGA DAVILA C. 1996. La Administración del tercer milenio. Editorial Panorama. México.
- CHAVES AGÜERO C. Técnicas de selección de personal utilizadas en la empresa nacional. www.gestiopolis.com. México. 2002. Disponible en: URL: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecnepnal.htm.
- CHIAVENATO I. 1999. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 5ta. Edición. Colombia.
- CHIAVENTAO I. 1991. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw hill. 1ra. Edición. México.
- GAGO N. Proceso de reclutamiento y selección. www.gestiopolis.com. México. 2001. Disponible en: URL: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ryspuch.com.
- GAMA E. 1992. Bases para el análisis de puestos. Editorial Manual Moderno. México.

TRIS CON
FALLA DE ORIGEN

- GONZÁLEZ LIMA P. La entrevista de selección de personal vista desde dos enfoques. www.itesm.mx. México. 2000. Disponible en: URL: www.com.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/investigacion/igonzalez.htm.
- GRADOS J. 2000. Centros de Evaluación (Assessment Center). Editorial Manual moderno. México.
- MARTINEZ LUNA L. 1996. El reclutamiento y la selección de personal-Aspectos para elaborar un manual. Revista Acta Académica. Editorial Universidad Autónoma de Centro América. No. 18.
- QUIROGA G. La entrevista laboral. www.gestiopolis.com. México. 2001. Disponible en: URL: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/rrhh/laluch.htm.
- REYES PONCE A. 2001. Análisis de puestos. Editorial Limusa. Cuarta Edición. México.
- SANCHEZ BARRIGA F. 1993. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 1ra. Edición. México.
- SHERMAN A. 1998. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson Editores. 11ª Edición. México.
- STEPHEN R. 1999. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. 8va. Edición. México.
- STONER J. 1996. Administración. Editorial Pearson. México.
- WAYNE MONDY R. 1997. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. 6ta. Edición. México.
- WERTHER. 1995. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 4ta. Edición. México.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN