



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE  
PERSONAL EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO  
DEL DISTRITO FEDERAL.

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n

Figueroa Campos Reynaldo Ismael

Flores Hernández Federico

Peña Mariño Luis Héctor

Director del Seminario: LIC. DAVID OCHOA M.

México, D. F.

1978

8996



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.

A NUESTROS QUERIDOS PADRES:

En agradecimiento a la confianza,  
apoyo y cariño que nos brindaron; -  
al darnos la oportunidad de reali--  
zar nuestros estudios profesionales.

# I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	
C A P I T U L O I	
EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	2
1.- Importancia	2
2.- Definición	3
3.- El reclutamiento como proceso	5
4.- Fases del reclutamiento	5
5.- Organización del reclutamiento	6
C A P I T U L O II	
LA SELECCION DE PERSONAL	11
1.- Importancia	11
2.- Concepto de la selección	12
3.- La selección como proceso	12
4.- Políticas de la selección	13
5.- Programa de selección	16
C A P I T U L O III	
ELEMENTOS TECNICOS DE LA SELECCION	19
1.- Vacante	19
2.- Requisición	20
3.- Análisis y Valuación de Puestos	21

	PAG.
4.- Fuentes de reclutamiento	24
4.1.- Fuentes Internas	24
4.2.- Fuentes Externas	26
5.- Solicitud de Empleo	32
6.- La Entrevista de Selección	33
6.1.- Objetivos y Funciones de la Entrevista	33
6.2.- Requisitos de los Entrevistadores	34
6.3.- Fases de la Entrevista	36
6.4.- Tipos de Entrevistas	37
7.- Exámenes de Admisión	40
7.1.- Pruebas Psicológicas	40
7.1.1.- Clasificación de los Tests	42
7.1.2.- Validez y confiabilidad de los Tests	45
7.1.3.- Tipos de Validez	46
7.1.4.- Confiabilidad de los Tests	47
7.1.5.- Métodos para establecer la confiabilidad	47
7.2.- Pruebas de Trabajo	49
8.- Investigación Socioeconómica	50
9.- Examen Médico de Admisión	50
10.- Contratación	51

	PAG.
10.1.- Aspectos legales de la Contrata-- ción de un nuevo Trabajador	53
 C A P I T U L O   I V  	
LA INDUCCION DE PERSONAL	56
1.- Importancia	56
2.- Necesidad de la Inducción	56
3.- Programa de Inducción	57
4.- Control del Programa	58
5.- Elementos para Realizar la Inducción	59
5.1.- Introducción Preliminar	59
5.2.- Manual de Bienvenida.	62
5.3.- Entrevistas de Orientación y Ajuste	68
6.- Responsabilidad por la Inducción	69
 A P E N D I C E  	
1.- Tipos de Personalidad	72
2.- Modelos Ambientales	76
3.- Las Personas en los Ambientes	82
 C A P I T U L O   V  	
INVESTIGACION DE CAMPO	86
1.- Concepto y Evolución de las tiendas de Autoservicio	86

	PAG.
2.- Metodología de la Investigación	88
2.1.- Objetivo	89
2.2.- Elaboración del Cuestionario	89
2.3.- Recopilación de Información	97
2.4.- Tabulación de Información	98
2.5.- Análisis de Información	111
2.6.- Conclusiones	114
 BIBLIOGRAFIA	 117.

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

La administración de los recursos humanos - tiene como uno de sus objetivos el proveer a las - organizaciones las capacidades humanas requeridas - y desarrollar habilidades y aptitudes de los individuos para hacerlos más satisfactorios a sí mismos y a la colectividad.

Estamos conscientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización.

Creemos así mismo que urge brinden oportunidades para el desarrollo de los elementos humanos, a fin de que fruto de su madurez y equilibrio participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la institución.

En la actualidad los técnicos de selección de personal tienden a ser menos subjetivos y más refinados; determinando los requerimientos de los recursos humanos acrecentando las fuentes más efectivas que permitan obtener a los candidatos más idóneos evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como sus aptitudes para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como son: la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

La selección de personal, constituye una de



las áreas que presenta mayor uniformidad en las -- distintas organizaciones. Y aunque es un tema de los más divulgados, resulta que es uno de los más mal comprendidos.

Esta fué una de las razones que nos motivó a escoger el tema y desarrollarlo en este seminario de investigación administrativa.

Nuestro objetivo fué el de dar a conocer -- los principales elementos técnicos de la selección e inducción de personal, para esto dividimos el seminario de investigación en cuatro capítulos, en -- los que se presenta un resumen teórico de los diferentes conceptos de reclutamiento, selección e inducción; y un apéndice que nos habla de los tipos de personalidad, los modelos ambientales y la relación que existe entre éstos. Además incluimos un capítulo dedicado a la investigación de campo que se realizó en las principales cadenas de tiendas de autoservicio del Distrito Federal con el fin de conocer los métodos y sistemas que utilizan para -- la selección de su personal.

# CAPITULO I

## EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

# C A P I T U L O I

## EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

### 1.- IMPORTANCIA

Miles de personas cada mañana, en todo el mundo, abren sus periódicos y los ojean indiferentes a las crónicas y a los sucesos políticos, para fijarse solamente en los anuncios de ofertas o demandas de personal.

Esta actividad constituye sólo en aspecto, el de más grata apariencia, de la gran labor de reclutamiento, diariamente renovada, sin interrupción, a lo largo de todo el año. Es una actividad de extrema importancia por dos razones: la primera, porque da vida prácticamente al primer contacto entre la empresa y aquellos que han de convertirse en nuevos miembros de la misma; la segunda, porque cualquier error cometido en esta primera fase es susceptible de tener repercusiones futuras, en perjuicio de la empresa y de la persona o personas interesadas. Si grande puede ser el daño inferido a la empresa, mayor aún lo será el ocasionado a -- personas que no siempre pueden encontrar a tiempo una ocupación que les satisfaga moral y económicamente, y en muchos casos ni siquiera un trabajo medianamente apropiado.

Por tanto, siendo mucho y justificado el esmero que requiere la selección de personal, tanto o más ha de ponerse en su reclutamiento, por la de

cisiva importancia de esta actividad en la creación de un equipo de personal idóneo, eficiente y por ende, ventajoso para la empresa.

El reclutamiento, por otro lado, precede necesariamente a la selección y la condiciona. Por muy perfecta que sea la técnica de selección, no podrá mejorar la calidad de los candidatos disponibles merced al programa de reclutamiento. Constituye el reclutamiento de personal un aspecto inicial imprescindible de la actividad selectiva, dentro del proceso que se completa mediante su admisión final.

Además, los errores cometidos en la selección son peligrosos por las consecuencias que de ellos pueden derivarse en el futuro, no puede negarse que más graves repercusiones han de producir con el transcurso del tiempo los desaciertos en el reclutamiento, es decir, en el primer contacto entre la empresa y los probables candidatos.

## 2.- DEFINICION

Puede definirse el reclutamiento sustancialmente como "la búsqueda de un determinado número de personas que posean ciertas cualidades, suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa". La determinación posterior del grado de eficiencia que demuestran los candidatos y de si éstos alcanzan o no el nivel exigido por la empresa, es labor de la selección.

Para ser eficaz, es decir, para proveer en-

el momento oportuno un número suficiente de candidatos valiosos para los fines de la selección, es necesario que el reclutamiento no se realice en -- forma improvisada, sino siguiendo un plan cuidadosamente estudiado y programado en todos sus deta-- lles.

De otro modo, se correría el peligro de ele gir y hacer uso de fuentes y órganos de recluta- - miento nada apropiados, cometer errores en su uti- lización, y no beneficiarse ni siquiera de un míni mo de sus posibilidades, obteniendo como resultado la contratación de un personal tal vez desechado - por otras empresas, o un número tan grande de can- didatos que imposibilite una selección seria e in- cluso de no hallar ni un solo aspirante aprovecha- ble. Puede decirse que el programa de reclutamien to consiste en determinar paulatinamente, en fun- ción de las necesidades de la empresa, de la situa ción del mercado del trabajo y de las circunstan- - cias sociales y geográficas en que aquella se de- - senvuelve:

- 1.- Las fuentes mejores, por cantidad y ca- lidad de rendimiento, donde han de bus- carse los candidatos.
- 2.- Los medios o instrumentos más idóneos - para obtener los posibles candidatos y- provocar en ellos el necesario interés- por los puestos de trabajo ofrecidos.

### 3.- EL RECLUTAMIENTO COMO PROCESO

El reclutamiento debe concebirse como un -- programa de carácter permanente y continuado, lo -- mismo que las demás funciones de dirección del per-- sonal, el reclutamiento aparece como un proceso -- continuo, permanente, que afecta a cada momento de la vida empresarial y se inicia aún antes de que -- sea implantada una norma práctica para la investi-- gación de personal.

Puesto que el reclutamiento es un proceso -- continuo, no puede considerarse aisladamente, sino encuadrado en el conjunto de la organización. Cons-- tituyendo, en estrecha colaboración con los demás-- factores, a la consecución del supremo objetivo de su organización: la máxima eficiencia, un mejor -- rendimiento y a un menor costo.

Los resultados del reclutamiento de perso-- nal están efectivamente encaminados a asegurar esa eficiencia, mediante una investigación más racio-- nal unida a la esmerada utilización de las fuentes y las técnicas, con la finalidad de promover un nú-- mero de candidatos para hacer posible una acertada selección posterior.

### 4.- FASES DEL RECLUTAMIENTO

El proceso del reclutamiento se compone bá-- sicamente de cinco fases distintas:

- 1.- La definición de los objetivos y de la-- política de reclutamiento que se desea-- llevar a cabo.

- 2.- La organización del reclutamiento: tareas, responsabilidad, procedimientos o normas, programas.
- 3.- La previsión y la programación de las necesidades de personal.
- 4.- La individualización y utilización de las fuentes proveedoras de personal y las técnicas de reclutamiento más convenientes para cada tipo de empleados y obreros, así como para las circunstancias en que se halle la empresa que los solicita.
- 5.- La valoración y el control, tanto de la actividad global del reclutamiento como de las fuentes de provisión y técnicas utilizadas.

## 5.- ORGANIZACION DEL RECLUTAMIENTO

### Implantación de un Programa

Por lo que respecta a la organización del reclutamiento, es preciso distinguir entre fijación del programa, procedimientos de convocatoria del personal, atribución de labores y responsabilidades.

El programa de reclutamiento puede fijarse a corto y medio plazo, en función de las necesidades concretas de la empresa en cuanto a contratación de nuevo personal con más o menos urgencia; o a largo plazo. En cada caso, deben tenerse presen

tes los puntos que siguen:

- 1.- Número de personas a admitir.
- 2.- Clase de trabajos que han de realizar.
- 3.- Requisitos esenciales exigidos por los puestos de trabajo citados.
- 4.- Características que las persona a admitir deben de poseer respecto a: edad, - clase y nivel de conocimientos, especialización y experiencia.
- 5.- Tipo y grado de adiestramiento que será preciso impartir al nuevo personal, y - su duración.
- 6.- Fecha aproximada de su incorporación a los puestos de trabajo.

#### Requisitos del Programa

En función de estos puntos fundamentales, - se puede proceder a fijar definitivamente el programa de reclutamiento. A tal fin es preciso:

- 1.- Establecer el programa sobre la base de las características de los puestos ofrecidos, el trabajo a ellos inherente y - las condiciones o requisitos que han de reunir quienes los vayan a ocupar.
- 2.- Estudiar un programa de reclutamiento - no genérico, sino distinto para cada categoría de empleados que se quiera contratar (obreros, mecanógrafas, titulados, directivos, etc.), ya que son diferentes.



rentes, según dichas categorías, las relaciones entre la oferta y la demanda, - las tendencias, motivaciones, los intereses y las reacciones de los posibles candidatos.

- 3.- Implantar el programa no en forma abstracta o sobre la base única de lo que la empresa exija, sino teniendo presente la idea que sobre ésta se hayan formado los aspirantes, el sector en que opera y la clase de trabajo ofrecido, - como también la opinión sugerida a los candidatos por la lectura del programa.
- 4.- Estudiar atentamente las fuentes proveedoras del personal, la técnica y los instrumentos de reclutamiento, en función de:
  - a) las exigencias y requisitos a cuyo cumplimiento está dirigida la actividad de reclutamiento.
  - b) la situación concreta del mercado de trabajo en la zona y la época.
  - c) nivel social en que se halla situada la empresa.
  - d) fecha en que deberá incorporarse a la empresa el nuevo personal admitido.
  - f) límite máximo de costo que la empresa se halla dispuesta a soportar por la actividad de reclutamiento.

- 5.- Asegurar la máxima agilidad, flexibilidad y oportunidad de los procedimientos puestos en práctica.
- 6.- Controlar constantemente la eficacia -- del programa y perfeccionar los medios o instrumentos empleados, a fin de que sean en todo momento idóneos a la realidad sobre la cual deben operar.

El establecimiento de un programa de reclutamiento debería siempre estar precedido de un atento estudio de las características y contenido de los puestos de trabajo que motivan la investigación, y de los requisitos psicofísicos, personales y profesionales de los candidatos, con objeto de adaptar - el programa a las condiciones que éstos han de reunir y de evitar una actuación ambigua de rendimiento inevitablemente menor, tanto en eficacia como en costo.

El programa de reclutamiento como quiera -- que se lleve a cabo, comporta un costo, tanto más notable cuanto más complejo sea el procedimiento - seguido, y mayor el número de personas afectadas. - Precisamente por esto es absolutamente indispensable desde el comienzo el proceso selectivo (para - eliminar a tiempo a las personas no aptas y reducir así el costo del programa) que los individuos reclutados posean, en el grado mínimo cuando menos las cualidades fundamentales para desempeñar con - éxito una actividad determinada.

## CAPITULO II

LA SELECCION DE PERSONAL

## C A P I T U L O II

### LA SELECCION DE PERSONAL

#### 1.- IMPORTANCIA

En la actualidad, un gran número de empresas han visto la importancia que tiene el proceso de selección para la captación de nuevos empleados y cada vez es mayor el presupuesto que se destina para llevar a cabo un programa para elegir al hombre adecuado. Porque se ha visto, que los solicitantes que son seleccionados cuidadosamente mediante un proceso, generalmente resultan mejores empleados, que los seleccionados sobre una base casual.

La decisión de contratar o rechazar a un solicitante, representa una de las decisiones más importantes que se toman en una compañía y se le debe prestar la misma atención que a las que se toman en las demás áreas de la empresa.

Es por esto, que durante el proceso de selección, es importante ponderar las características convenientes e inconvenientes de cada solicitante y elegir al que reúna el mayor número de requisitos que el puesto vacante exige y que se ajuste a las políticas que existen en la empresa. Además de esto, una mala selección representa perjuicios económicos y sociales para la misma. No siempre es posible llevar un programa completo de selección especialmente si existe escasez de mano de obra; nunca se debe olvidar que es muy importante tener-

un buen número de solicitantes entre los que se pueda escoger al que más se adapte a los requerimientos del puesto.

## 2.- CONCEPTO DE LA SELECCION

La selección de personal, es un proceso mediante el cual los solicitantes o aspirantes a ocupar un puesto que se encuentra vacante, son clasificados en varias categorías de acuerdo con sus características personales y aceptabilidad para el empleo. Es decir de acuerdo con los resultados obtenidos a través de todo el proceso de selección es como un solicitante puede ser aceptado y contratado, puede ser rechazado o bien se le puede incluir en la cartera de candidatos para cubrir una futura vacante dentro de la organización.

## 3.- LA SELECCION COMO PROCESO

La selección de personal, es un proceso de carácter permanente sin embargo, es muy común que termine con la contratación del aspirante que reúna el mayor número de requisitos.

La selección, no consiste solamente en la ejecución de una serie de actos (llenar una solicitud de empleo, hacer exámenes y entrevistarse con el encargado de la selección), sino que afecta al nuevo empleado durante toda su permanencia al servicio de la organización.

La finalidad de la selección, es encontrar-

al hombre adecuado para el puesto adecuado, y no puede decirse que haya sido alcanzada por el sólo hecho de contratar a un individuo para ocupar un puesto que estaba vacante. Esto se dice por dos razones, primero la selección, es al mismo tiempo la comprobación y medición de las cualidades del aspirante, así como de sus características y segundo, se debe tener en cuenta el futuro desarrollo del aspirante dentro de la organización con el fin de predecir si el candidato será efectivo y si llegará a sentirse satisfecho con su trabajo. Entonces, es necesario establecer un programa en el que se incluyan entrevistas de ajuste realizadas en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se obtendrá información tanto del nuevo empleado como de su jefe inmediato sobre su trabajo y sus relaciones con los demás miembros del grupo al cual entró a formar parte.

Los resultados obtenidos en estas entrevistas se comparan con las predicciones realizadas -- por el seleccionador para que en caso de existir -- diferencias, se realicen los cambios y correcciones que sean necesarios.

#### 4.- POLITICAS DE LA SELECCION

El proceso de selección, debido a su gran importancia, no se debe confiar al azar, sino que debe fundarse en una política claramente definida para que el programa o procedimiento resulte eficaz. La política, debe indicar que hacer para llevar a cabo la aplicación de un programa de selección.

Una política de selección para que sea aceptable, debe contener:

- Las bases fundamentales a las que debe atender la empresa para el reclutamiento, la selección y la contratación de personal.
- Las bases sobre las cuales debe fundarse la empresa para la realización práctica de los puntos que incluye el programa.
- Las normas y los puntos de referencia esenciales para comprobar si el programa fue realizado o no en la forma conveniente y deseada.

En resumen el objetivo de la política de selección, es establecer lo que se debe hacer cuando surge la necesidad de contratar nuevo personal para cubrir alguna vacante. En la política, se debe indicar si se buscarán candidatos entre el personal ya existente en la empresa, o bien acudir a las fuentes externas de reclutamiento, por otro lado, es necesario que indique para que puesto es conveniente realizar únicamente una selección interior.

También es tarea de la política de selección, determinar las pruebas a que se someterán los candidatos, fijar las normas mínimas para aceptar o rechazar a los aspirantes si no cumplen con ellas, así como la forma de orientar a los candidatos en caso de tener que rechazarlos en cualquiera de las fases del proceso de selección.

Dentro de la política de selección se pueden mencionar los siguientes conceptos:

- Edad mínima y máxima deseable para el aspirante.
- Grado de estudios mínimo.
- El sexo de las personas a contratar.
- El estado civil.
- Las recomendaciones referentes a los candidatos.
- Experiencia laboral.

Las políticas de selección, varían de una - empresa a otra y pueden en algunas ocasiones, consistir en una breve descripción de los principios generales de los objetivos a alcanzar, o en otras, se trata de instructivos bien detallados en los -- que se incluyen los procedimientos a seguir en di- versos casos; todo esto, puede estar contenido en- algún documento de la empresa. Todo depende de su organización.

Es recomendable que cuando se tengan por escrito las principales normas a la que se deben - - ajustar los programas de reclutamiento y selección- además de sus procedimientos prácticos, pero esto - no basta, se deben dar a conocer a los interesados para que opinen sobre su contenido.

Para que una política de selección de perso-nal, tenga un significado efectivo, debe satisfac- - cer los siguientes requisitos como mínimo:

- Estar claramente definida, de modo que no haya lugar a errores o disputas.
- Estar de acuerdo con la política, las con



cepciones y los objetivos generales de la empresa, en particular. Con las referentes al personal.

- Formularse en función de las exigencias y situación particular de cada empresa.
- Estar escrita en lenguaje claro y comprensible.
- Comunicarse a todos los interesados.

La política de selección de personal, no se debe confundir con el proceso de selección propiamente dicho (solicitud, exámenes, entrevistas, etc.) aunque con frecuencia al hablar, se utilizan en forma indiscriminada ambos términos. La política, nos indica lo que se debe hacer y el procedimiento, señala cómo se debe hacer para alcanzar los objetivos a través de una serie de pasos o fases que constituyen el programa.

## 5.- PROGRAMA DE SELECCION

El programa, es un conjunto coordinado de acciones y esfuerzos encaminados a llevar a efecto los principios establecidos en la política de selección. Las condiciones necesarias para la selección son:

- Conocer plenamente las condiciones y características del puesto vacante (esto se logra mediante el análisis de puestos) y el tipo de persona necesaria para ocuparlo, es decir que reúna el mayor número de requisitos (físicos, personales y

técnicos), además de hacer una distinción entre éstos.

- Conocer las diversas técnicas de selección, su aplicación para el tipo de puesto de que se trate y la forma de interpretarlas, para que realmente sean útiles.

## C A P I T U L O   I I I

ELEMENTOS TECNICOS DE LA SELECCION

## C A P I T U L O    I I I

### ELEMENTOS TECNICOS DE LA SELECCION

Una vez que el seleccionador sabe que tipo de personas se necesitan, y que ha procedido a reclutarlas, debe seguir adelante con el proceso de selección, el cual comprende una serie de pasos -- que van desde la formulación de la solicitud de empleo hasta la contratación o rechazo de los solicitantes, explicándoles en este último caso el motivo por el cual no fueron aceptados y darles orientación acerca de otros empleos para los cuales sison aptos. Para cumplir con la pesada responsabilidad de seleccionar personal para un puesto ya -- existente o de nueva creación, es necesario que -- las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas -- lógicamente estructuradas y siguiendo un procedi- miento científico.

Se puede decir que no existe una secuencia -- única para la selección, pues depende de ciertas -- características tanto del seleccionador como de la institución en la que presta sus servicios, pero -- una de las más usuales, es la siguiente:

#### 1.- VACANTE

El proceso de selección, se inicia cuando -- se presenta una vacante, es decir, un nuevo puesto o uno ya existente que se encuentra desocupado y -- es necesario buscar una persona adecuada para las -- funciones del puesto.

## 2.- REQUISICION

Es la notificación que se envía al departamento de personal en la cual se incluyen la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar a la persona o personas que lo ocupen, el turno, el horario y el sueldo que la empresa está dispuesta a pagar.

La requisición de personal debe contener -- los elementos que a continuación se especifican:

- 1.- Fecha de la redacción.
- 2.- Destino del mismo (dirección, servicio, sección o departamento; nombre del superior inmediato).
- 3.- Fecha en que será necesario el personal solicitado.
- 4.- Puestos de trabajo (denominación, descripción).
- 5.- Encuadramiento (categoría, calificación, nivel retributivo).
- 6.- Requisitos (edad, sexo, títulos de estudios, especialización, experiencia laboral).
- 7.- Firma de quien presenta la petición, -- con el visto bueno requerido.

Estos elementos están contenidos en casi todos los modelos para petición de personal, aunque el grado de detalle varía sensiblemente de unos casos a otros.

### 3.- ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

Al recibir la requisición de personal se debe recurrir al análisis de puestos, así como a la valuación de los mismos con el fin de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario que se ofrece. En caso de no existir dicho análisis y valuación es necesario que se elabore, para así poder precisar que características debe tener la persona que va a ocupar el puesto y cuanto se le pagará.

El conocimiento de las características de los puestos de trabajo y de las condiciones que han de reunir las personas a admitir, es también muy necesario para facilitar y simplificar la selección, evitando tomar en consideración a los aspirantes desprovistos de los requisitos mínimos exigidos.

Quien selecciona, y antes aún, quien investiga y busca el personal, no puede cumplir correctamente su misión si dispone de información genérica e insuficiente sobre los puestos de trabajo que han de cubrirse y los requisitos exigidos a los posibles aspirantes a los mismos.

De ello se deduce claramente la necesidad de disponer, antes de poner en práctica un programa de reclutamiento y selección, de suficientes elementos de juicio que posibiliten su acertada realización. Tales elementos de juicio pueden obtenerse de:

- 1.- Un análisis de los puestos ofrecidos -- (si son ya existentes o de nueva creación).
- 2.- Una descripción de las obligaciones y labores a ellos inherentes.
- 3.- Una definición de los requisitos a exigir a las personas que aspiren a ocupar los citados puestos.

Si en la empresa se llevó previamente a cabo un análisis de los puestos de trabajo, por ejemplo con fines de reorganización o simplificación de métodos y procedimientos, puede ser utilizado para definir detalladamente las actividades laborales que han de desempeñar las personas a admitir, y consecuentemente, prefijar los requisitos exigibles a los candidatos.

En el caso de que no se haya realizado tal análisis, puede ahora efectuarse con finalidad de selección. A este efecto se puede, sencillamente, entrevistar a un empleado que actualmente ocupe el puesto de trabajo en cuestión, y que a juicio de su inmediato superior desempeñe su labor de manera satisfactoria, por reunir las condiciones psicofísicas y profesionales requeridas. La entrevista se mantiene en el mismo puesto de trabajo, de forma que se puede observar al trabajador en actividad normal y anotar las circunstancias ambientales en que se desenvuelve: por ejemplo, ruidos, humedad, calor, ventilación, iluminación, vibraciones, trabajos tóxicos, instrumentos de trabajo empleados, tipo de máquina que atiende, etc.

Es conveniente completar la entrevista dirigiendo alguna pregunta también al superior inmediato del examinado. Principalmente, para confirmar la opinión sobre éste y aclarar o ampliar detalles, para obtener datos específicos sobre: responsabilidad anexa al puesto de trabajo estudiado; tipo de decisiones que él debe tomar y frecuencia de las mismas; posibles daños que el trabajador puede ocasionar por un trabajo defectuoso o poco esmerado; qué relaciones laborales internas mantiene y con quién; por quién es controlado, asesorado y ayudado; qué posibilidad de mejora posee.

La descripción de los puestos de trabajo, permite trazar los perfiles profesionales a que han de ajustarse los aspirantes, de forma que hagan evidentes los requisitos mínimos que han de reunir, por ejemplo:

- 1.- Requisitos mentales: atención, memoria, inteligencia, etc.
- 2.- Requisitos físicos: vista, oído, aspecto, resistencia al trabajo de pie, robustez, etc.
- 3.- Requisitos de instrucción: grado y tipo de instrucción exigidos, certificados de estudios, títulos, conocimiento de idiomas, etc.
- 4.- Requisitos profesionales, grado y clase de experiencia en el trabajo.
- 5.- Requisitos personales: edad, sexo y estado civil.
- 6.- Requisitos de carácter y personalidad:-



calma, dinamismo, discreción, etc.

#### 4.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO

##### 4.1.- Fuentes Internas.

Las fuentes de provisión a las cuales se -- puede acudir para conseguir candidatos, se dividen esencialmente en internas (de la propia empresa) y externas a la misma.

La búsqueda de personal en el interior de - la propia empresa constituye una forma eficaz de - reclutamiento, desgraciadamente no siempre utiliza da como se merece.

Dentro de cualquier empresa, pueden existir con frecuencia individuos capaces de desempeñar sa tisfactoriamente actividades distintas a las suyas. Entre las principales fuentes internas tenemos:

##### a) Designación Nominal

Una de las principales fuentes internas de reclutamiento del personal está constituida por la designación nominal por parte de los mismos trabajadores. Tales fuentes se revelan muy útiles, sobre todo en empresas de medianas o pequeñas dimensiones, en las cuales existe un contacto más direc to entre los empleados y los responsables de la ad misión.

En las empresas más grandes puede utilizar se eficazmente esta fuente de reclutamiento: basta informar a los jefes de sección o de servicio acer

ca de las necesidades de personal surgidas, requiriéndoles para que a su vez trasladen la información a los empleados; estos últimos extenderán la noticia entre todos sus compañeros.

#### b) Los Traslados y Promociones

La segunda fuente interna de reclutamiento, a la cual puede recurrirse cuando se produzcan vacantes, está constituida por los traslados y las promociones (o ascensos) en el interior de la empresa, de personas en posesión de determinadas características, para su traslado desde el puesto -- que actualmente ocupan a otro distinto, que puede ser en sentido horizontal entre cargos de igual categoría (transferencia), o en sentido vertical, es decir, a un puesto de nivel superior (ascenso o promoción).

#### c) Cartera de Solicitantes

Antes de acudir al exterior a otras fuentes, es conveniente verificar si existen expedientes archivados de candidatos del tipo deseado, formados en ocasión de anteriores concursos de ascenso o enviados espontáneamente por los aspirantes actuales. (Se trata de candidaturas que no fueron admitidas porque el número de puestos fue cubierto con antelación, o porque las características de sus titulares no se adaptaban exactamente a los puestos ofrecidos).

El empleo de esta fuente interna es sencillo y económico; su utilidad está naturalmente condicionada al cuidado con que las candidaturas estén divididas, clasificadas y conservadas. Las so

licitudes que no sean admitidas de inmediato son - estudiadas para especificar a qué puesto de trabajo podrían ser útiles.

#### d) Cursos Internos

Otras fuentes internas, que en realidad son afines a las anteriores y las complementan, consisten en:

- Las clases y cursos profesionales en la propia empresa.
- Los cursos internos de adiestramiento y formación profesional.

La organización de estos cursos permite a la empresa hallar en su propio seno el personal -- que necesita.

#### 4.2.- Fuentes Externas.

Las fuentes internas son limitadas, por su propia naturaleza, y por ello no alcanzan a satisfacer, en términos generales, todas las necesidades de personal. Después de haberse agotado todas sus posibilidades, suele ser necesario, la mayoría de las veces, recurrir al mercado exterior de trabajo. Es preciso especificar cuales de entre las fuentes externas son las más convenientes de utilizar desde el punto de vista del rendimiento y el costo, basándose para ello en factores tales como el tipo de personas buscadas, las características del trabajo que han de ejecutar, los requisitos -- que deben satisfacer y cualesquiera otros que se estimen significativos.

Las fuentes externas posibles son, por citar las más usuales:

a) Las solicitudes directas.

Una de las principales fuentes externas donde elegir candidatos a seleccionar, la constituyen las solicitudes presentadas por los candidatos, escritas o verbales, sin convocatoria previa por parte de la empresa.

Esta fuente, por lo general, no es aprovechada como se merece, debido a diversos motivos. - El primero de ellos es el hecho de que las solicitudes llegan cuando la empresa no tiene concreta necesidad de personal; en orden disperso y con irregularidad; y procedentes de personas con cualidades y características muy diversas. Por ello, y a menos que una solicitud coincida en el momento de su presentación con la existencia de una vacante apropiada, queda las más de las veces relegada al olvido.

Una segunda razón para la escasa utilización de las instancias directas se encuentra en la falta de coordinación entre los diversos sectores, oficinas y servicios de la empresa.

b) Las Escuelas, los Institutos, las Universidades

Gran importancia revisten, como fuentes para el reclutamiento de posibles candidatos, las escuelas de todo orden y grado, los institutos públicos y privados, y las universidades. La investigación por medio de tales organismos presenta la gran

ventaja de entrar en contacto con jóvenes que se hallan adquiriendo una calificación y una formación profesional y técnica inmejorable, y que pronto se incorporarán al mercado del trabajo.

### c) Organizaciones, Entidades y Asociaciones Locales

Esta fuente de reclutamiento adquiere cierta importancia, que en muchos casos puede ser muy notable, cuando se trate por ejemplo de efectuar el reclutamiento en centros menores y zonas poco desarrolladas. El recurso a esta fuente de reclutamiento, en general, está limitado solamente a las personas de menor calificación y al peonaje, con las cuales sería muy difícil, si no imposible, entrar en contacto de otro modo.

Entre estas fuentes se encuentran:

- 1.- Las parroquias: los párrocos, especialmente en determinadas zonas, se hallan en situación de conocer mejor que nadie a las personas que poseen las características deseadas por la empresa.
- 2.- Los municipios: sobre todo en pequeños centros de población, los alcaldes, y mejor aún los secretarios municipales, pueden presentar a las personas que la empresa requiere, dado el notable número de sus conocidos a causa de su cargo.
- 3.- Las organizaciones sindicales de la localidad.
- 4.- Las asociaciones culturales, deportivas

y recreativas; a estas fuentes es muy oportuno recurrir, difundiendo entre los asociados la noticia de que la empresa busca un determinado tipo de personal para su servicio.

#### 5.- Las personas "notables" de la localidad.

Con estas fuentes, y especialmente si la empresa es de cierta amplitud y por ello capaz de admitir periódicamente nuevo personal de la misma categoría, conviene establecer relaciones y contactos permanentes, ya que con ello se puede crear una "reserva" disponible en el momento oportuno.

#### d) Las Empresas Competidoras

Una excelente fuente a la que se puede acudir para la búsqueda de personal especialmente calificado está constituida por las empresas de la competencia.

En ellas pueden encontrarse individuos experimentados y profesionalmente formados, capaces por tanto de emprender inmediatamente los trabajos que se le encomienden.

La demanda de personal en las empresas de la competencia, dado su particular carácter, requiere una extensa delicadeza y prudencia: en caso contrario, podrían obtenerse unos resultados netamente contraprudentes.

Conviene observar atentamente la situación del personal de las empresas citadas para contratar a aquellos elementos interesantes que no se hallen satisfechos con sus patrones actuales y deseen

un cambio de empresa, o que puedan quedar cesantes por reducción de personal, falta de trabajo, traslado de la fábrica a otra localidad.

e) Las Oficinas de Colocación

Acerca de esta fuente poco hay que decir. - Como es sabido, a ellas se dirigen en busca de trabajo, por disposición de la ley, determinados tipos de personas.

Cuando las empresas necesitan personal, lo comunican a las oficinas de colocación competentes, las cuales proceden a enviarles los trabajadores solicitados, o bien proponen una lista de los elementos disponibles.

A estas oficinas se puede dirigir una empresa sobre todo para la demanda de mano de obra genérica o personal obrero. Tiene pues esta fuente es caso relieve para empleados y ninguno para perso-nas de nivel y cualidades superiores.

f) Los Consultores o Asesores de Empresa

Un puesto relevante entre las fuentes exter-nas de reclutamiento lo ocupan, al menos para cier-ta categoría de personal, los consultores particu-lares y las organizaciones de consulta y asesora-miento.

El asesor o consultor desempeña en este te-rreno una doble función. Por un lado aconseja a la empresa en la elección y empleo de las diversas fuentes, en el establecimiento de los programas y el desarrollo de las técnicas de reclutamiento; -- por el otro, forma por sí mismo una fuente de re-

clutamiento, ya que suministra a la empresa, gracias a su propia organización, candidatos que aquella no hubiese podido encontrar por sí sola.

### g) Los Anuncios en la Prensa

Los anuncios en los periódicos constituyen, sin duda alguna, el instrumento o medio más usado por las empresas para entrar en contacto con los individuos poseedores de las condiciones necesarias.

Las experiencias varían naturalmente de unas empresas a otras, en función de múltiples factores cuya influencia puede ser simultánea: tipo y redacción del anuncio, tiempo de publicación, periódicos en que aparece publicado, ubicación de la empresa, puestos de trabajo ofrecidos, etc. Pero en todos los casos, las razones que inducen a la mayoría de las empresas a recurrir a los anuncios de prensa para reclutar su personal, son sustancialmente las mismas, y no difíciles de especificar. Podemos señalar entre las más importantes:

- 1.- Posibilidad de dirigirse a un amplio sector de la población y recibir un elevado número de respuestas a un costo relativamente reducido.
- 2.- Posibilidad de obtener información sobre los candidatos y de controlar la veracidad de sus afirmaciones antes de convocarlos, e incluso antes de ellos conozcan el nombre de la empresa interesada (si el anuncio es anónimo, debe publicarse a través de una asesoría).
- 3.- Posibilidad de fijar con suficiente



aproximación el costo del programa de reclutamiento y de utilización de los medios o instrumentos elegidos.

- 4.- Facilidad y rapidez de empleo de los -- anuncios.
- 5.- Posibilidad de realización inmediata -- del programa de reclutamiento.
- 6.- Limitación de las pérdidas de tiempo al -- mínimo indispensable para la redacción -- del anuncio y su envío al o a los periódicos.
- 7.- Posibilidad de efectuar una selección -- preliminar sobre la base de las respues -- tas recibidas, sin necesidad de examinar personalmente a todos los candidatos.
- 8.- Limitación de los costos, por la posibi -- lidad de convocar telefónicamente a los aspirantes, sin necesidad de responder -- a las cartas de los dudosos y no admiti -- dos.

## 5.- SOLICITUD DE EMPLEO

Es una hoja en la que se anotan básicamente, datos generales del solicitante como son:

- Datos personales
- Datos familiares
- Experiencia ocupacional
- Puesto y sueldo deseado
- Disponibilidad para iniciar labores

- Planes a corto y largo plazo, etc.

Las solicitudes de empleo, deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se van a aplicar. Es recomendable, que se tengan tres tipos de solicitudes distintas, para nivel ejecutivo, para nivel de empleados y nivel obrero, de no ser posible esto, se puede usar una sola forma para los tres niveles y anexando un curriculum vitae para los ejecutivos.

## 6.- LA ENTREVISTA DE SELECCION

En su forma más elemental, la entrevista no es más que una conversación entre ambas partes, en caminata a establecer un mutuo conocimiento y a intercambiar informaciones útiles para llegar a la decisión final.

La entrevista conserva de hecho un valor insustituible en el cuadro del proceso de selección, en cuanto permite un contacto humano, inmediato y personal entre candidato y empresa. Es el único acto que posibilita la apreciación de ciertos factores unidos a las relaciones inter-humanas, y su manifestación en determinada forma.

### 6.1.- Objetivos y Funciones de la Entrevista.

Cuando se habla de objetivos de la entrevista, en plan de selección, se piensa generalmente en la recogida de datos e informaciones acerca del candidato, mediante una comunicación recíproca, con el fin de valorar la idoneidad, o la falta de apti

tud, para un determinado puesto en la empresa. De este objetivo global pueden no obstante individualizarse varios objetivos específicos bien precisos, que el entrevistador debe siempre tener presentes:

- 1.- Comprobar que el candidato posea los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas que le vayan a ser asignadas.
- 2.- Facilitar al candidato todos los datos acerca de la empresa y del puesto de trabajo que se le ofrece, necesarios para que pueda valorar con pleno conocimiento de causa si le conviene o no aceptar la propuesta de ingreso en la empresa.
- 3.- Producir en el candidato una buena impresión acerca de la empresa y de su modo de tratar al personal.
- 4.- Reunir en un único contexto las informaciones acerca del candidato, recogidas anteriormente por distintas fuentes, y controlar su veracidad y exactitud.

#### 6.2.- Requisitos de los Entrevistadores.

El factor más importante para el éxito de las entrevistas de selección es sin duda alguna la habilidad de los entrevistadores. Con entrevistadores capaces y bien adiestrados se reducen o superan muchas de las dificultades de la entrevista. Es esencial, pues, poner mucha atención en la elección de las personas a quienes haya de confiarse la

delicada misión de dirigir las entrevistas con los candidatos al ingreso.

Los principales requisitos son:

- 1.- Suficiente conocimiento, tanto de la empresa como de los requisitos y características exigidas por los puestos que se tratan de cubrir.
- 2.- Capacidad para establecer con el candidato, quienquiera que sea, un trato - - amistoso.
- 3.- Capacidad en el curso del coloquio, de mantener constantemente concentrada la atención en lo que interesa y desea saber, y de tener presentes en todo momento los fines perseguidos.
- 4.- Gran experiencia en los contactos con personas de todo tipo y edad, con el fin de interpretar acertadamente actitudes y expresiones.
- 5.- Notable inteligencia. Por dos razones: ante todo, porque un escaso nivel intelectual no va nunca unido a la agudeza de criterio; en segundo lugar, porque un buen entrevistador debe ser capaz de dialogar y discutir con personas de elevada capacidad mental.
- 6.- Capacidad para recoger la mayor cantidad posible de informaciones y transmitir la estrictamente indispensable.
- 7.- Capacidad para aceptar a los candidatos

tal como son, sin tender a imponerles - las propias convicciones y a aprobar so lamente a aquellos cuyas ideas, comportamientos o personalidad sean parecidas a las del propio entrevistador.

- 8.- Independencia absoluta de criterio, para no dejarse influir por el candidato hasta el punto de perder en su estudio - el imprescindible espíritu crítico.

### 6.3.- Fases de la Entrevista

1.- RAPPORT.- Es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones - del solicitante y aunque en sentido estricto el -- Rapport debe reinar durante toda ésta. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en - el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso.

2.- CIMA.- Esta etapa se refiere a la reali zación de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorar las áreas de desenvolvimiento que ha tenido el aspirante como son:

- a) Historia Laboral.- Aquí se pretende cono cer el progreso que ha tenido el indivi duo, sus ingresos económicos, sus habili dades y en general la forma en que se de senvuelve en el ambiente de trabajo.
- b) Historia Educativa.- En esta área se pre tende conocer si ha existido continuidad en sus estudios y la duración de los mis mos, sus intereses vocacionales y la re-

lación con las tareas que ha venido desempeñando.

- c) Historia Personal.- En esta área se pretende conocer el estado de salud, enfermedades que ha padecido, deportes que practica, sus diversiones, proyectos que tiene y en que suele dedicar su tiempo libre.

3.- CIERRE.- Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista se anuncia el final de la misma para que el aspirante haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones y finalmente se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

#### 6.4.- Tipos de Entrevistas

a) La entrevista Dirigida.- Este tipo de entrevista consiste, en una serie de preguntas precisas y específicas que el entrevistador dirige al candidato, quien no tiene otra posibilidad que responder dentro de los estrictos límites de cada pregunta. Claramente se ve que no se admiten en ningún caso cualquier espontaneidad por parte del candidato ni la mínima flexibilidad por la del entrevistador, que no puede salirse del esquema que se le ha prefijado.

b) La Entrevista según Modelo.- La entrevista, se conduce de acuerdo con un modelo preestablecido, estudiado de forma que cubra determinados campos (experiencia laboral, instrucción, intereses, ambiente familiar, distracción, etc.) conside

rados importantes, según el tipo de trabajo ofrecido, para el éxito del candidato. Este modelo, sin embargo, no constituye una guía rígida para el entrevistador, sino que solamente indica los puntos o temas sobre los cuales es preciso recoger información. Una vez iniciada la conversación sobre -- uno de ellos, el entrevistador deja que el candidato hable libre y extensamente.

c) La Entrevista Libre.- La personalidad del candidato puede también ser eficazmente explorada por medio de la llamada entrevista libre, en la que, como el mismo nombre lo revela, el candidato no habla en respuesta a las preguntas que se le dirigen, sino que es invitado a manifestarse libre y espontáneamente.

El entrevistador evita la dirección del coloquio y no hace preguntas directas, limitándose a introducir los temas y a seguir la exposición del candidato con breves observaciones encaminadas a ofrecerle nuevos argumentos para proseguir la conversación.

d) La Entrevista a Fondo.- Una variante de la entrevista libre es la denominada entrevista a fondo, cuya finalidad es sondear más profundamente al candidato sobre determinadas cuestiones (experiencia, instrucción, salud, intereses, simpatía, y antipatía, actividades y pasatiempos) consideradas de importancia por el entrevistador. El fundamento de este tipo de entrevista es la afirmación de que, para llegar a una correcta valoración del candidato y decidir en consecuencia, no basta detenerse en los hechos superficiales, sino que es pre

ciso profundizar en lo que se esconde tras ellos.

Es también necesario un notable tacto en el entrevistador, al abordar en la conversación los delicados temas referentes al ambiente familiar, las condiciones de salud y la situación económica del aspirante.

e) La Entrevista de Grupo.- Una técnica particular de entrevista es la de la entrevista de grupo o colectiva, que está caracterizada por la presencia simultánea de varios candidatos, en lugar de uno cada vez, y que puede asumir diversas formas:

- 1.- Uno o más entrevistadores dirigen las preguntas a un grupo de candidatos (4 ó 6 como máximo).
- 2.- El grupo de los candidatos discute libremente sobre un tema, en presencia de uno o varios funcionarios de la empresa.

En ambos casos, las preguntas o los temas a discutir deben entrar en el ámbito de los conocimientos y competencia de todos los miembros del grupo a fin de que todos ellos se encuentren en un plano de igualdad en la discusión; la finalidad de la entrevista no es realmente averiguar el grado de conocimiento y experiencia de los diversos individuos, sino poner en evidencia su personalidad.

f) La Entrevista Preliminar.- La entrevista denominada preliminar no es una verdadera entrevista por sí misma; sino que, constituye esencialmente un medio de reducción en primera instancia -



del número de candidatos a examinar posteriormente, eliminando a todos aquellos que resulten claramente no aptos o no interesantes para el tipo de trabajo ofrecido.

Consiste en un breve coloquio con el candidato (de 5 a 15 minutos), en el cual de un lado se facilitan al mismo, algunas indicaciones generales sobre el puesto o puestos de trabajo a que la selección se refiere (condiciones de trabajo, categoría contractual, localidad, retribución, principales actividades), y por otro se recogen algunos datos, siempre en términos generales, sobre el aspirante; edad, sexo (que no siempre resulta claramente especificado en la solicitud), aspecto y condiciones físicas y de salud, título de estudios, clase de experiencia laboral, intereses y aspiraciones.

## 7.- EXAMENES DE ADMISION

Consiste en la evaluación de las capacidades del candidato, mediante la aplicación de una serie de pruebas, que pueden ser para medir las habilidades psicomotoras, habilidades mentales, de conocimiento, de aptitudes, de intereses, de personalidad, etc., estas pruebas se dividen en: pruebas psicológicas y pruebas de trabajo.

### 7.1.- Pruebas Psicológicas

La función de los procedimientos psicológicos es la de medir las diferencias entre los individuos o entre las reacciones de un mismo indivi-

duo ante diversas situaciones, así como averiguar sus aptitudes y personalidad.

Los tests, o pruebas psicológicas, se basan en el principio de tomar una muestra del comportamiento del hombre y examinar sus características - para predecir su probable comportamiento futuro en un determinado trabajo. Así pues, el tests, puede definirse como "una medida objetiva y estandarizada de un esquema de comportamiento". Para que éste sea realmente significativo, debe ser cuidadosamente seleccionado, ya que ha de permitir la deducción del comportamiento global del sujeto o su comportamiento parcial ante una situación específica.

Las pruebas, deben medir realmente las características más importantes, que revelen el futuro éxito o fracaso de los aspirantes en una determinada actividad.

Por tanto, al elegir pruebas psicotécnicas con fines de selección, debe procederse siempre -- atendiendo al análisis de puestos de la vacante -- que se trata de cubrir. De manera que se pueda -- juzgar a los aspirantes en relación con las situaciones efectivas en que deberían actuar en caso de ser admitidos en la organización.

Las pruebas como instrumento de medición -- presuponen la existencia de un término de comparación respecto al cual verificar su capacidad para suministrar resultados exactos. El problema de la elección de un criterio o norma es muy delicado, -- ya que si falla el término de comparación establecido para evaluar cuando un individuo desarrolla --

bien o mal su trabajo, la selección, pierde todo significado. Además, juzgar algo sobre la base de un término de comparación impreciso, sería absurdo.

Son requisitos esenciales de un buen criterio o norma de comparación:

- a) La validez
- b) La constancia de las mediciones
- c) La facilidad de aplicación o empleo
- d) Ausencia de distorsiones

### 7.1.1.- Clasificación de los Test

Los Tests psicológicos se pueden distinguir en primer lugar con relación a las características o factores que han de medir. Si bien esta distinción es en cierto modo arbitraria, resulta conveniente para una presentación de los diversos tipos de pruebas psicológicas hasta ahora estudiados:

1.- Tests de Inteligencia General.- ¿Qué es la inteligencia?. En otros términos, ¿Qué se quiere medir por medio de los tests mentales?. Es casi imposible formular una definición aceptable de la inteligencia, realmente comprensiva de naturaleza. Contrariamente a lo que se consideraba cuando fueron elaborados los primeros tests, se reconoce ahora que la inteligencia no existe como cualidad unitaria y homogénea del individuo: por consiguiente no puede medirse directamente.

Dado que la inteligencia no es algo unitario, sino un complejo de múltiples cualidades, para tener una visión de ella es preciso medirla con

una serie de pruebas distintas. Los tests más difundidos constan efectivamente de varias pruebas, para cada una de las cuales está prevista una puntuación que sirva para medir una determinada habilidad o un específico aspecto del intelecto humano; reuniendo las distintas puntuaciones se llega a obtener una general para el test. Mediante la integración de los resultados de varios tests distintos - expresados todos ellos en términos comparables entre sí (desviaciones standard)-, se pueden elaborar "perfiles" que hacen posible establecer una confrontación entre las diversas cualidades mentales de un mismo sujeto y examinar su correlación mutua.

2.- Tests de Aptitud.- Los tests de aptitud están encaminados a averiguar si un individuo posee la capacidad de desarrollar con éxito una determinada labor, tras de un adecuado período de adiestramiento. Son por ello particularmente útiles para la selección de candidatos carentes de una experiencia de trabajo específica, y acerca de los cuales se desea saber si poseen o no, en estado latente, una capacidad tal que les posibilite, una vez incorporados al trabajo en cuestión y adiestrados en el mismo, llevarlo a cabo a plena satisfacción.

3.- Tests de Conocimientos.- Se proponen - averiguar hasta que punto una persona conoce un determinado trabajo, un idioma, una especialización o bien hasta qué nivel ha llegado en el aprendizaje de nociones dadas. Tienen un valor relevante para la selección de aquellos candidatos que poseen

ya una experiencia en el mismo o similar tipo de trabajo al que hayan de ser destinados en caso de admisión.

Los tests de conocimiento están íntimamente unidos a los de aptitud, en efecto, un tornero que conozca bien su trabajo puede no obstante revelarse no apto en la práctica, por falta de las aptitudes psicomotrices (destreza manual) y psicosenso-riales (capacidad de visión) imprescindible. En sentido recíproco, una persona que en los tests de conocimientos demuestra no conocer ni siquiera las bases o nociones fundamentales mínimas para desarrollar una actividad puede ser eliminada, ya que es poco probable que posteriormente pueda alcanzar un rendimiento satisfactorio en su trabajo.

4.- Tests de Personalidad e Interés.- La finalidad que los tests se proponen, cuando menos en la selección de personal, no es medir esta entidad compleja y difícilmente traducible a factores objetivos, sino valorar aquellos rasgos, atributos o características de la personalidad que, sobre la base de la experiencia hasta ahora adquirida, diferencia a las personas más aptas de las menos idóneas para determinados tipos de trabajo.

El empleo de los tests en un campo tan complejo resulta posible porque la personalidad, a pesar de su naturaleza de proceso dinámico, tiene -- una estructuración precisa resultante de su mismo proceso de evolución integrativa. Tal estructuración se manifiesta al exterior por medio del comportamiento del individuo, que a su vez es el resultado de la conjunción entre la estructura de la perso

nalidad y los estímulos creados por el ambiente -- circundante. Conocidos los estímulos (que son artificialmente provocados con los tests) y el consequente comportamiento del individuo, puede deducirse la estructura de su personalidad. El problemaestriba en seleccionar los estímulos y los modos de comportarse que posean una mayor eficacia reveladora.

### 7.1.2.- Validez y Confiabilidad de los Tests

Los requisitos esenciales para establecer el carácter científico o falso de un tests son dos: su validez o efectividad y la confiabilidad.

Para establecer si un tests es válido, es preciso verificar si realmente mide la característica o cualidad para la que fué elaborado y hasta que grado puede hacerlo. Se dice que un tests es válido si facilita una medición significativa de las aptitudes, capacidad o características que pretende medir en el candidato al cual se aplica.

La validez se expresa en una proporción significativa o correlación, entre los resultados obtenidos con el test sobre un cierto número de individuos y un punto o término de comparación externo, totalmente independiente del test: el criterio o norma.

Si el índice de correlación, o coeficiente de validez es alto, significa que los sujetos que obtengan una puntuación elevada sobre el test, alcanzarán un resultado positivo en su trabajo, en tanto que quienes la obtengan escasa, no ofrecen no

garantía de éxito. Si por el contrario, el coeficiente de efectividad es bajo, existe escasa correspondencia entre la puntuación sobre el test y la norma comparativa.

### 7.1.3.- Tipos de Validez

**Validez Predictiva.**- Trata de establecer -- hasta que punto alcanza un test a predecir determinados acontecimientos futuros. Este tipo de validez se mide estableciendo una relación entre los resultados obtenidos en el test y los que revela la práctica en momentos sucesivos. Para esto, es necesario controlar durante algún tiempo los resultados conseguidos por los aspirantes examinados. Este es el tipo más importante de validez para los tests empleados en la selección de personal, sin embargo en la práctica es poco utilizada.

**Validez Concurrente.**- Está representada por la relación entre los resultados del tests y los criterios o normas preestablecidas para enjuiciar la prestación de trabajo. Es semejante a la validez de previsión con la diferencia de que la comparación no se realiza con respecto a una prestación futura, sino presente.

**Validez de Contenido.**- Trata de establecer, mediante el examen del contenido de un reactivo, - si él mismo representa y hasta que grado, la muestra del comportamiento o los tipos de situación -- que el test en cuestión debe medir. Esta técnica, se utiliza para valorar los tests de conocimientos.

**Validez de Construcción.**- El concepto de va

lidez de construcción, se utiliza en relación a -- los tests que miden rasgos para los cuales no existe un criterio externo, como son las cualidades o rasgos psicológicos.

#### 7.1.4.- Confiabilidad de los Tests

Está representada por la medida en que un test llega a atribuir a un individuo aproximadamente el mismo resultado (calificación) cuando sea repetido en las mismas condiciones, con el mismo sujeto en determinados intervalos de tiempo; o bien cuando un mismo sujeto sea sometido a un test equivalente al anterior; o finalmente cuando la comparación se realice entre la mitad de un test y la correspondiente mitad de otro, siempre, naturalmente referidos a un mismo sujeto.

#### 7.1.5.- Métodos para establecer la Confiabilidad

Método de la reaplicación de un test (test--retest).- Como su nombre lo dice, este método, -- consiste en aplicar por segunda vez un mismo examen al mismo sujeto y comparar los resultados de -- ambas pruebas. Cuando más alta sea su correlación mayor será la veracidad del test.

Método de la división de dos mitades (split half).- El sistema que se utiliza, es el dividir -- el test en dos partes iguales, elegidas al azar o bien incluir en una de las partes las cuestiones -- pares y en la otra las impares. También se comparan en este caso las puntuaciones obtenidas en las dos partes y cuanto más elevado sea el índice de --



correlación, tanto más confiable será el test. Es te método se considera como el mejor para determinar la confiabilidad de un test.

#### Método de las Formas Paralelas

Consiste en someter al mismo sujeto a dos formas equivalentes de un mismo test, construidas utilizando cuestiones similares; para cada una la dificultad es la misma. La correspondencia entre las puntuaciones que se obtengan en ambas formas indican la confiabilidad o veracidad del test.

#### Método de la consistencia entre las questio nes

Consiste en examinar las coherencias de las respuestas dadas por el sujeto a todas las questio nes o temas del test.

#### Consejos para la Aplicación de Tests

Para obtener mejores resultados en la aplicación de tests, se debe observar lo siguiente:

1.- La prueba se debe desenvolver en un lugar agradable bien iluminado y ventilado, tranquilo alejado de ruidos y factores de perturbación -- que distraigan la atención de los candidatos.

2.- Cada persona debe disponer de una mesa y silla cómodas y un espacio suficientemente amplio para escribir y ejecutar las labores o trabajos que se le piden.

3.- Los candidatos deben estar separados pa ra evitar que se comuniquen entre sí las respues--tas del examen.

4.- Situar a los candidatos en las condiciones más distensivas posibles, para evitar que se sientan sometidos a un examen.

5.- Dar las instrucciones a los candidatos en voz alta antes de iniciar el examen y ejemplos preliminares de cada cuestión utilizando un lenguaje claro y sencillo.

6.- Las instrucciones acerca de la forma de proceder figuran habitualmente en las mismas hojas del test, sin embargo con frecuencia son necesarias indicaciones extras; cuando esto sucede, se debe cuidar que éstas sean uniformes para todos los grupos de personas examinadas.

7.- Cuidar de que todos los integrantes del examen dispongan del material necesario (papel, pluma, borrador) antes de iniciar el examen.

8.- Antes de distribuir el material, es necesario asegurarse de que no tiene marcas o anotaciones realizadas por los candidatos precedentes.

## 7.2.- Pruebas de Trabajo

Estas pruebas, son las que se refieren a la labor propiamente dicha y son aplicadas por el jefe inmediato superior del departamento en donde existe la vacante que va a ocupar el candidato, a fin de comprobar que este tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. A este paso, también se le denomina prueba práctica.

## 8.- INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

El propósito principal que se persigue al realizar esta investigación, es el de conocer objetivamente el ambiente social y nivel económico en que se encuentra el candidato y compararlos con la información que proporcionó en la solicitud de empleo y en la entrevista previa, con lo cual será posible conocer el grado de adaptabilidad al grupo en el cual se le piensa ubicar.

Este tipo de investigación, por lo general, lo realizan personas ajenas a la organización, entre las que tenemos, trabajadoras sociales, sociólogos, investigadores privados, etc.

En México, este medio, sólo se utiliza en determinadas ocasiones cuando el puesto vacante, exige gran responsabilidad y discreción. Dentro de la investigación se pueden incluir la verificación de referencias, antecedentes de trabajo, penales y escolares.

## 9.- EXAMEN MEDICO DE ADMISION

Esta prueba es conveniente dejarla al final como último paso del proceso de selección, porque resulta bastante costosa para la organización, es por esto que se debe practicar únicamente a los candidatos que tengan mayores posibilidades de ser contratados de acuerdo con los resultados obtenidos en los pasos anteriores.

La realización del examen médico, debe abarcar un interrogatorio, reconocimiento físico, ra--

yos X, análisis clínicos para conocer el estado de salud en que realmente se encuentra el candidato, - el manejo de esta información, debe ser estrictamente confidencial. En caso de encontrar algún padecimiento se debe rechazar al solicitante informándole cual fué la razón por la que no fué aceptado.

Con los resultados obtenidos en el examen médico, se pretende:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un trabajo determinado.
- Evitar que algún aspirante con padecimientos infectocontagiosos pueda transmitir el mal a los demás.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

## 10.- CONTRATACION

Es el último paso del proceso de selección, y consiste en la revisión y evaluación comparativa de los resultados que los candidatos obtuvieron en cada paso del proceso y se procede a escoger al -- que cubre el mayor número de requisitos que exige el puesto, tomada una decisión se le debe comunicar a los aspirantes, contratando al elegido y registrando a los demás para cubrir futuras vacantes (cartera de candidatos) y a los que definitivamente no tienen ninguna posibilidad dentro de la organización.

La contratación, se define como el acto por medio del cual se llega a un acuerdo entre ambas partes (patrón-empleado) y en el que otorgan su mu tuo consentimiento para iniciar la relación de tra bajo.

Por relación de trabajo, se entiende, de -- acuerdo con el artículo 20 de la ley federal del - trabajo: "cualquiera que sea el acto que le dé ori gi en, la prestación de un servicio personal subordi na do a una persona mediante el pago de un salario".

Igualmente define al contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denomina - ción, como "aquel por virtud del cual una persona - se obliga a prestar a otra un trabajo personal sub or di na do, mediante el pago de un salario".

En relación con lo anterior, encontramos -- que existen diferentes tipos de contrato indivi - dual de trabajo, mismos que se mencionan a conti -- nuación: la relación de trabajo puede ser de tiem - po indeterminado o determinado éste último, se di - vide en eventual o temporal; éste a su vez puede - ser por obra determinada o a precio alzado.

Tiempo Indeterminado.- Cuando la necesidad - del trabajo sea permanente.

Tiempo Determinado.- Cuando se menciona la - fecha de iniciación y vencimiento del período en - el cual se va a prestar el servicio.

Eventual.- Tiene su origen por las activida de s extraordinarias u ocasionales de la empresa.

Temporal.- Originado por una necesidad per -

manente, limitada por el tiempo, naturaleza del -- servicio o por la índole del trabajo.

Dentro de éste último tipo se encuentran:

Por obra determinada.- Sujeto a la terminación de la obra, objeto del mismo.

Precio alzado.- Es la remuneración global -- por la obra material del contrato.

#### 10.1.- Aspectos Legales de la Contratación de un -- Nuevo Trabajador

Dentro de este punto, se incluyen las obligaciones que son de observancia general para el patrón con la finalidad de cumplir lo que señala la legislación laboral, la cual se enfoca básicamente en cuatro trámites a realizar y son los que a continuación se enumeran:

1.- Contrato.- Es un documento en el cual se anota la relación de trabajo existente entre el patrón y el trabajador y se debe elaborar con original y una copia cuando menos para que ésta quede -- en poder del trabajador y el original para el patrón. El contenido del contrato de trabajo, se divide en cuatro partes: encabezado, declaraciones -- de los comparecientes, cláusulas que son de dos tipos: legales y administrativas y por último las -- firmas de los contratos.

2.- Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social. Se debe hacer dentro de los 5 días -- posteriores a la contratación.

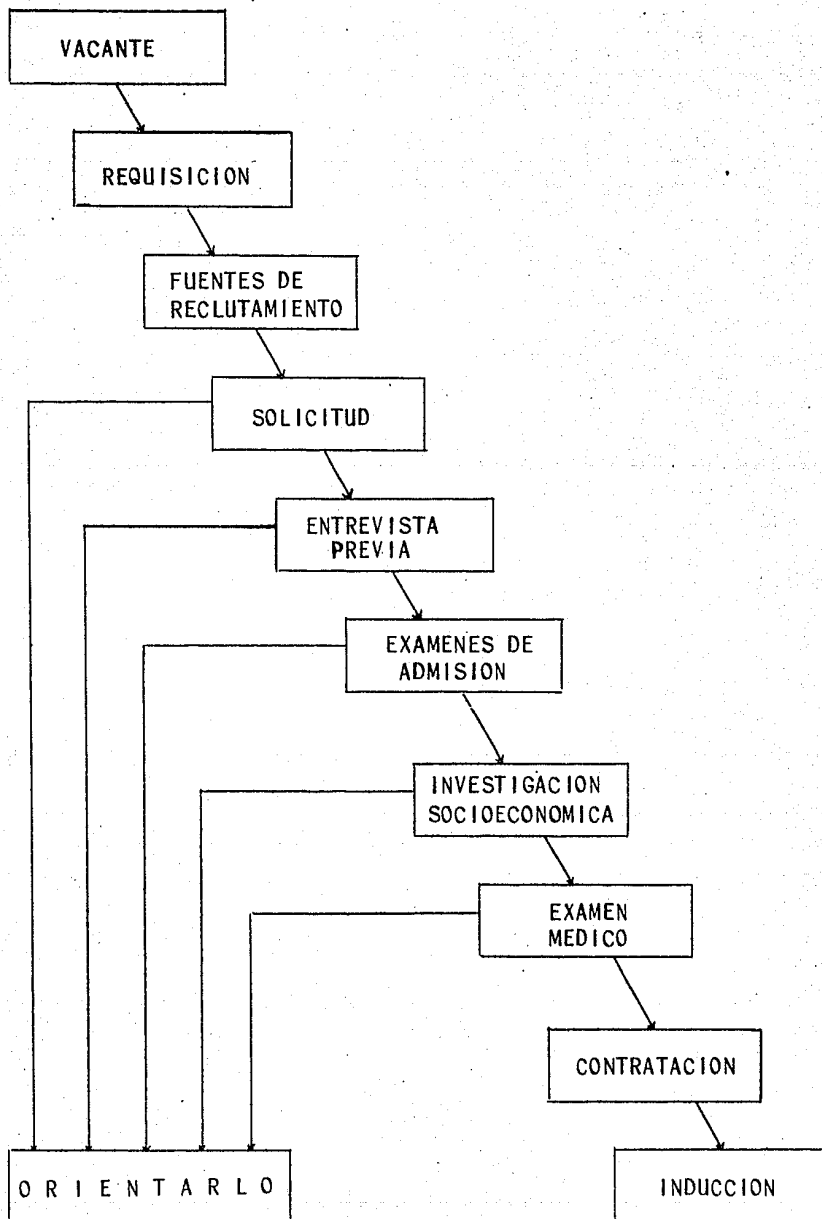
3.- Empadronamiento en el registro federal-  
de causantes. El plazo para el registro es de 15-  
días como máximo a partir de la fecha con que se -  
inicien las labores.

4.- Inscripción en el Infonavit.

#### INDUCCION

Este es un paso posterior a la contratación  
y se tratará en el capítulo siguiente.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION.





## C A P I T U L O   I V

LA INDUCCION DE PERSONAL

## C A P I T U L O   I V

### LA INDUCCION DE PERSONAL

#### 1.- IMPORTANCIA

El proceso de selección se cierra con el acto formal de la admisión, que pone el punto final a la demanda de personal. La admisión no es otra cosa que la conclusión de un contrato entre la empresa y el candidato que resulte idóneo para satisfacer las necesidades de la empresa que dieron lugar a la selección.

La selección de personal, ayuda básicamente a la empresa a contar con los servicios del mejor personal que se requiera, mismo que oportunamente tendrá que pasar a formar parte de su estructura, de lo cual se deduce que aún cuando las formas de selección sean lo más cuidadosas posibles, será necesario proporcionar al personal de nuevo ingreso las características generales de la misma, así como la información esencial de las labores que le serán asignadas con la finalidad de obtener en forma sistemática la eficacia que se requiere por parte del trabajador y su integración al grupo, obteniendo a la vez el buen funcionamiento de la propia organización. Estos últimos conceptos contienen lo que fundamentalmente se trata de conseguir a través de un programa de inducción.

#### 2.- NECESIDAD DE LA INDUCCION

El momento del ingreso del nuevo empleado -

en la empresa es siempre crítico para cualquier -- personal; lo es también para quien ya forma parte de la misma y es trasladado o ascendido a otro -- puesto, en el que ha de afrontar y resolver nuevos problemas, en contacto con otras personas, distintas a las que estaba habituado. Con mayor razón -- se ha de encontrar el recién admitido que ignora -- todo el ambiente que le rodea. La ambientación -- puede presentar un serio problema para él si se le abandona a su suerte, sin facilitarle informacio-- nes precisas ni ofrecerle una orientación para el -- conocimiento de la empresa y de sus componentes ma -- teriales y personales. Si a ello se añade el esta -- do de inseguridad y tensión en que el sujeto se en -- cuentra durante los primeros días o semanas desde -- su ingreso en el nuevo ambiente, puede dar lugar a un vivo sentimiento de frustración y una impresión negativa en su primer contacto con la empresa, que más tarde puede ser difícil de borrar.

### 3.- PROGRAMA DE INDUCCION

El programa de recepción varía de unos ca-- sos a otros, según las dimensiones de la empresa, -- de los medios de que la misma dispone, de los obje -- tivos específicos que con el programa se propone -- alcanzar, del número de nuevos empleados admitidos y del nivel de los mismos. No es posible por lo -- tanto indicar una duración óptima.

A este respecto algunos prefieren completar la recepción en los primeros días subsiguientes al ingreso del nuevo empleado, otros que sí desean fa -- cilitar al recién ingresado, proceden así por evi--

tarle una confusión de ideas, ya que en los primeros días se encuentra desorientado ante todas las personas con que entablará contacto; seguidamente a medida que se ambienta, su interés en asimilar y retener las informaciones que se le van suministrando aumenta progresivamente. Sobre todo, no se corre de esta manera el riesgo de perder el tiempo con personas que pudieran dejar la empresa tras pocos días de permanencia en ella.

#### 4.- CONTROL DEL PROGRAMA

Es muy importante definir en forma clara y precisa las normas de acogida. A este fin y para comprobar que ningún detalle sea descuidado, es conveniente preparar una ficha de control de recepción por cada nuevo ingreso.

La ficha indica las diversas acciones de recepción, tales como la fecha de iniciación y el servicio responsable a realizar por cada nuevo empleado para su puesta en práctica.

Una ficha de esta naturaleza puede prepararse de la siguiente manera: en la primera columna se relacionan todas las informaciones útiles acerca del nuevo empleado; en la segunda se indican relacionadas con cada una de las informaciones, la persona o el servicio encargados de facilitarlas; en la tercera se precisa cuando han de facilitarse las informaciones. En las columnas sucesivas se debe anotar la fecha en que ha sido efectuada la acción de recepción del nuevo trabajador y la firma de quien la ha llevado a cabo.

Al finalizar el programa, se devuelve al -- servicio o departamento de personal una copia de -- la ficha, con el fin de que la incluya en el expediente del empleado, una segunda copia puede ser -- entregada al jefe del nuevo miembro de la empresa.

## 5.- ELEMENTOS PARA REALIZAR LA INDUCCION

### 5.1.- Introducción Preliminar

El inicio de acomodamiento del nuevo personal dentro de la organización, es el punto de partida de la relación empleado-empresa, teniendo una gran importancia la forma en que se lleve a cabo, -- debido a que es donde se empezarán a establecer -- las bases de adaptación del nuevo trabajador en -- forma inmediata.

Hay que hacer sentir al nuevo elemento que -- no es un simple instrumento de la empresa, sino -- que representa una parte importante dentro de su -- mecanismo, esto se podrá lograr mediante el establecimiento y aplicación de un procedimiento adecuado para el fin que se persigue y que deberá descubrir los siguientes pasos:

a) Diálogo.- Es la plática que se lleva a -- cabo con el fin de familiarizar y dar confianza al nuevo empleado en el primer día que se presenta a -- trabajar en la organización, logrando a través de -- ésta su estabilidad emocional, para tratar de mantener su mente despejada, centrando su atención en el tema, con objeto de que asimile con mayor facilidad los puntos más sobresalientes, mismos que de

be conocer de inmediato. Esta plática es conveniente llevarla a cabo de acuerdo a las siguientes observaciones: en un lugar privado y confortable, de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

Es conveniente reafirmar que en este paso inicial, se explicarán únicamente aquellos aspectos básicos de observación inmediata, ya que esta misma orientación y toda la demás información de la empresa se dará a conocer en forma más amplia y detallada en las fases posteriores al diálogo y que a continuación se mencionan.

b) Conocimiento de las instalaciones.- Es importante que el trabajador conozca físicamente como se encuentran establecidas y distribuidas las instalaciones que componen la organización, para lograr con esto que se entere según la tarea que desarrolla, donde se localizan aquellas áreas de trabajo con las cuales tiene alguna relación; así como los lugares de servicio de los cuales tenga que hacer algún uso, como son por ejemplo: comedor, enfermería, sanitarios, caja, biblioteca, etc.

La ventaja que se obtiene fundamentalmente de este hecho, es el establecimiento del orden en las actividades que desempeñará el nuevo empleado, al estar enterado de los lugares a los que deberá recurrir para la satisfacción de las necesidades que se presenten, ahorrando con ello tiempo y molestias que le ocasionaría el verse desorientado en el ámbito que lo rodea y del cual forma parte.

De acuerdo a las posibilidades de cada empresa, este paso se puede llevar a cabo en las siguientes formas:

- Recorrido a través de las instalaciones- acompañado por una persona que efectuará una breve explicación de las mismas.
- Conocimiento a través de películas o - - transparencias que se presentarán a los- nuevos empleados, mismas que deberán ser elaboradas específicamente para tal fin- y que serán comentadas por el expositor- para tener una mejor comprensión de las- mismas.

Esto puede servir de complemento al punto anterior y de ser posible deberán lleve rse a efecto ambos puntos, sobre todo- en las empresas donde no sea completa la visita a todas las instalaciones por su- distribución y extensión.

- Pequeños planos que se incluyen dentro - del manual de bienvenida, mismos que tendr án algunas notas de orientación.

c) Presentación con los Principales Ejecti vos, Jefe Inmediato y Compañeros de Trabajo.- -- Una vez realizadas las orientaciones generales al- trabajador por parte de la organización, se procede rá, de acuerdo al nivel jerárquico que ocupará - el nuevo empleado, a la presentación con los ejecuti vos con los que tendrá relación; haciendo notar- que, en la mayoría de las empresas de nuestro medi o, este aspecto no se lleva a cabo en forma adecu ada, debido a las múltiples actividades y compromi sos contraídos por dichos funcionarios, no encontr ando entre sus responsabilidades la cooperación- para el desarrollo de los programas de inducción -

de personal, que en coordinación con el departamento de personal deben de llevar a cabo.

Posteriormente y aplicándose a todos los niveles jerárquicos, se debe de llevar a cabo la presentación con la persona que será el jefe inmediato, con la finalidad de poder fomentar las relaciones formales que se establecerán en el momento que se lleven a la práctica las funciones que le han sido encomendadas, permitiéndose también al jefe inmediato el trato directo con la persona que se encontrará en lo sucesivo bajo sus órdenes y de quien será responsable respecto a los resultados de su trabajo y en particular, durante el tiempo que se encuentre a prueba, ya que con base en esto habrá de expresar su opinión que podrá ser decisiva para la contratación definitiva o rechazo.

En lo que respecta a sus compañeros, la importancia radica en que serán las personas con las que tendrá el trato en forma más directa y con quienes de acuerdo a sus características pasará a formar parte de los grupos informales existentes en la empresa.

Estas presentaciones nos permitirán acelerar el ambiente de cordialidad que se debe presentar a todo nuevo empleado permitiéndole con esto la confirmación de las pláticas anteriores a este paso y de las demás acciones que busca hacer sentir a esta persona como tal, respecto al punto de vista de la empresa.

## 5.2.- Manual de Bienvenida

Es una publicación autorizada por la empre-



sa, y es utilizada como instrumento para proporcionar a todos los empleados de nuevo ingreso, la información que deben conocer referente a la propia empresa, con la finalidad de lograr su integración lo más rápido posible a las políticas y objetivos de la organización, evitándose en esta forma la -- creación de grupos e intereses contrarios a los -- que se buscan.

La elaboración del manual es una tareas que requiere una atención especial, debiéndose tomar -- en cuenta los siguientes aspectos:

- Convencimiento de los altos funcionarios de la necesidad del mismo.
- Prepararlo de acuerdo al nivel de las -- personas a quienes se dirija.
- Revisión periódica para su actualización y adecuación.
- Evitar expresarse en términos que puedan crear confusión.
- Darle la mejor apariencia que sea posi-- ble de acuerdo con los recursos de la -- compañía.

Asimismo, es importante que hagamos un señalamiento de los principales temas que debe conte-- ner el manual de bienvenida y que básicamente son los siguientes:

a) Bienvenida.- Es el tema con el cual se debe iniciar el folleto al que hacemos referencia y que consiste básicamente en un breve mensaje dirigido por la dirección de la compañía al personal

de nuevo ingreso, con el fin de hacerle sentir la importancia que su contratación representa para la empresa, deseándole a la vez, el mejor de los éxitos en el cumplimiento del objetivo que se la ha señalado.

b) Breve Historia de la Empresa.- Es la información que se proporciona sobre los antecedentes más importantes de la empresa, como fechas, personas y productos que han hecho posible el desarrollo de la misma en forma satisfactoria; esto con el fin de que el nuevo empleado identifique sus intereses con los de la compañía.

c) Aspectos Generales de la Empresa.- Dentro de este punto, deben citarse principalmente cuatro aspectos para el conocimiento más amplio del trabajador con respecto a la organización:

- Localización.- Es la ubicación física de la compañía, misma que se puede presentar por medio de pequeños planos haciendo referencia en igual forma de sucursales o filiales en el caso de que éstas existan.
- Organización - Es la forma en la que se encuentra estructurada la empresa; esta exposición se hace con la finalidad de situar al personal de reciente ingreso en el nivel jerárquico que le corresponda.
- Aportación de la Empresa a la Comunidad. Es el señalamiento de la imagen que tiene la empresa ante la sociedad, buscando con esto que el nuevo empleado capte la

importancia de la misma, motivándolo a la vez para que se sienta orgulloso de formar parte de ella, debido a los beneficios que se generan para la comunidad, tales como: creación de fuentes de trabajo, satisfacción de necesidades, mejoras en el nivel de vida de sus empleados, -- etc.

- Políticas y Objetivos.- Señalamiento de los mismos en forma breve con el propósito de que el nuevo trabajador conozca en forma inmediata los criterios que se tengan establecidos en la empresa para alcanzar la meta fundamental de la organización.

d) Prestaciones y Servicios.- Son aquellos beneficios que la empresa otorga a sus trabajadores, con el fin de proporcionarle los medios necesarios para la superación de su personal, pudiendo dividirse dichos beneficios en:

- Prestaciones de Tipo Económico.- Podemos considerar a éstas como las que incrementan el poder adquisitivo del empleado, entre las que podemos citar: aguinaldo, caja de ahorros, pensiones, premios, préstamos, primas, reparto de utilidades, sobre sueldos y bonificaciones, subsidios familiares y tiendas de descuento y tantas otras como el potencial económico de la empresa lo permita.
- Prestaciones de Tipo Social.- Dentro de-

este grupo, encontramos a aquellas que -  
buscan el desarrollo físico e intelect-  
tual del individuo, dividiéndose en: be-  
cas, bibliotecas, clínicas, club social,  
comedores, deportes, farmacias, guarde-  
rías, licencias para ausencias y trans-  
portación.

- Servicios Adicionales.- Son aquellos que se establecen con la finalidad de crear un ambiente adecuado de trabajo de acuerdo con las características específicas de cada empresa, como ejemplo: vehículos, música ambiental, uniforme de trabajo y en general la mejora del equipo estandar para el desenvolvimiento del trabajo.

e) Seguridad e Higiene.- Exhortación que se hace al personal para que observe las medidas encaminadas a evitar en el mayor grado que sea posible los accidentes y enfermedades que pueden ser originadas por el desempeño de sus labores, así como el mantenimiento adecuado en lo que respecta a la higiene de su área de trabajo, para preservar la salud de él mismo y de sus compañeros.

f) Derechos y Obligaciones.- Punto que consiste en explicar el contenido básico del Contrato Colectivo y Reglamento Interior de Trabajo, que serán entregados por separado al trabajador y que --  
contienen:

- Disposiciones generales
- Horarios y jornadas de trabajo
- Tiempo de comida y descanso

- Registro de asistencia
- Aseo de locales y equipo de trabajo
- Primeros auxilios
- Días y lugares de pago
- Permisos
- Obligaciones de los trabajadores
- Sanciones
- Exámenes médicos
- Prohibiciones
- Promociones y ascensos
- Incapacidades
- Días de descanso obligatorios.

g) Quejas y Sugerencias.- Señalamiento en forma breve del programa en caso de que exista, de los trámites que se deben seguir referentes a las quejas y sugerencias que emanen de los trabajadores para el mejoramiento de algún sistema que se tenga establecido.

Esto con el fin de que el trabajador sienta que su opinión se toma en cuenta para el mejoramiento de la empresa en general, manteniéndolo en esta forma con una actitud de cooperación hacia la empresa.

h) Manual de Actividades.- Se menciona en el punto que trata este aspecto, que en el momento en que se encuentre ubicado en el puesto específico que desempeñará, su jefe inmediato le hará entrega de dicho manual, con el fin de complementar la explicación que recibirá para el desarrollo de sus actividades, buscando la obtención de la mayor

eficiencia posible.

i) Sindicato.- Aquí se señala la forma en que este organismo regula las relaciones obrero-patronales, de acuerdo con las características de la empresa.

### 5.3.- Entrevistas de Orientación y Ajuste

Una vez que se han llevado a cabo los pasos que anteriormente se señalaron, mismos que nos han permitido situar al empleado de nuevo ingreso en el área donde desempeñará las tareas específicas para las que ha sido contratado, es el momento indicado para poder realizar la última etapa del proceso de inducción, conocida comúnmente como entrevistas de orientación y ajuste, las que no se realizarán únicamente en forma inmediata al momento de iniciar sus labores, sino que su periodicidad se verá determinada de acuerdo a las características que presenta cada persona; por ejemplo en aquellos casos en los que se observe alguna dificultad durante el lapso en que adquiere la completa seguridad en todos los aspectos del trabajo, tienen cabida este tipo de entrevistas con la finalidad de evitar la pérdida de interés que puede haberse fomentado al individuo.

La forma de efectuar dichas entrevistas, es mediante el trato directo con el personal de nuevo ingreso, dándole oportunidad para que nos proporcione los datos que serán importantes para evaluar el progreso que ha alcanzado dentro de la empresa.

Asimismo, en el transcurso de dichas entre-

vistas, será conveniente aclarar las dudas que formule el entrevistado al entrevistador, con el -- propósito de crearle el sentimiento de que pertenece a la organización, de que la conoce y de que -- forma parte importante de ella.

Lo anterior es un indicador que sirve al Departamento de Personal para observar si es correcta la colocación del trabajador, así como para determinar el grado de eficiencia del sistema de inducción que se tenga establecido, permitiendo esto la modificación o adecuación de aquellos pasos en los que se detecte alguna falla.

Por último este tipo de entrevistas proporcionarán los elementos de juicio necesarios para -- que conjuntamente con la opinión que en una forma sistemática nos debe proporcionar el jefe inmediato al finalizar el período de prueba, se cuente -- con elementos suficientes para tomar la decisión -- por lo que respecta a su contratación definitiva.

## 6.- RESPONSABILIDAD POR LA INDUCCION

Existen organizaciones en donde el Departamento de Personal es el responsable de efectuar la inducción completa del nuevo personal desde su inicio, presentando este sistema la peculiaridad de -- técnicas más avanzadas en lo que se refiere a este aspecto. En este punto se puede asegurar que es -- este departamento el responsable de la organización y éxito del programa de inducción, visto desde un punto de vista estricto. Por lo anterior, es conveniente hacer notar que pueden existir diversas --

formas de llevar a cabo un procedimiento de inducción, sin embargo, consideramos que para lograr en su mejor forma el resultado positivo de adaptación al grupo social de trabajo, debe participar personal de diversas áreas de la organización, mismas - que ayudarán a obtener el resultado antes mencionado satisfactoriamente, siendo estas dos áreas las siguientes:

a) Departamento de Personal.- En este departamento es donde básicamente se debe concretarse e iniciar la realización del proceso de inducción, ya que como se ha explicado anteriormente es éste quien debe llevar a cabo la introducción preliminar, recepción, diálogo, conocimiento de las instalaciones, entrega del manual de bienvenida y la presentación con los principales funcionarios y jefes de departamento con los que tendrá trato, siendo aquí donde termina la primera fase de la intervención de dicho departamento.

b) Supervisor, Jefe de Departamento o Jefe de Sección.- Por medio de estas personas se continúa el proceso desde el momento en que se efectúa la presentación del nuevo empleado con sus compañeros de trabajo y la explicación o adiestramiento en las actividades específicas a desarrollar. Es a partir de este momento cuando la persona a quien se le encomienda el cuidado e instrucción del nuevo empleado, misma que es la que mantendrá un contacto más directo con el mismo, tiene la responsabilidad de la obtención de los objetivos que se buscan con el citado procedimiento de inducción, pudiendo ser determinante la opinión de este supervisor para continuar o dar por terminadas las rela



ciones que se empiezan a establecer entre el empleado y la empresa. Sin embargo, estas áreas no dan por terminada la función ni la responsabilidad que tienen para lograr la mejor adaptación del nuevo empleado, debido a que deben proyectar dentro de sus tareas específicas, entrevistas, cuestionarios, mesas redondas, etc., por parte del Departamento de Personal, mismo que por su capacidad y tamaño cuenta con las personas adecuadas para llevarlas a cabo; mientras que los grupos de supervisión directa deberán buscar siempre aclarar las dudas y responder a las preguntas que formule el trabajador, tratando de que éste no tenga que presentarlas a otras personas que al final de cuentas pueden confundirlo con sus respuestas al no tener la preparación adecuada.

Por último señalaremos que si no se trabaja complementando los resultados que tenga el Departamento de Personal con los resultados que obtenga el supervisor, el paso correspondiente a las entrevistas de orientación y ajuste no tendrá los beneficios que se espera de él, pudiéndose perder los buenos resultados que hasta el momento se hayan obtenido. Así mismo la constante revisión, adecua-ción y actualización de este procedimiento sería incompleta, pues las aportaciones que deban hacer estos medios para el logro de la inducción no se presentarían al no tener la posibilidad o interés de intervenir en el mismo conjuntamente, evitándose con esto los beneficios que permitirán la supervisión de la empresa y de sus integrantes.

## APENDICE

Una de las herramientas utilizadas para la selección de personal, como ya se vió en el capítulo III, son los tests psicológicos, los cuales tienen entre sus objetivos conocer la personalidad -- del individuo, razón por la cual es indispensable que el analista o entrevistador tenga amplios conocimientos sobre los diferentes tipos de personalidad y los modelos ambientales, para así poder predecir la conducta de una persona al situarla en un ambiente determinado.

Es por esto que agregamos este apéndice, -- con la finalidad de dar a conocer los tipos de personalidad y los modelos ambientales que a continuación se mencionan:

### 1.- TIPOS DE PERSONALIDAD

Se puede clasificar a la gente dentro de -- seis diferentes tipos de personalidad, se supone -- que los tipos representan personas comunes que han surgido de nuestra cultura. Se describe cada tipo de acuerdo a un modelo teórico llamado modelo de -- orientación, que es un conjunto de conductas características adaptativas de necesidades y motivaciones psicológicas, de autoconceptos, de historiales de vida, de metas vocacionales y educativas de ocupaciones que se prefieren, de aptitudes e inteligencia. El parecido de la persona con cada uno de los seis modelos de orientación indica su patrón -- de personalidad. Aquel modelo único al que más se

parezca la persona constituye su tipo de personalidad.

### - REALISTA

La persona realista se enfrenta a su ambiente físico y social eligiendo metas, valores y tareas que impliquen la valoración y la manipulación objetiva y concreta de cosas, herramientas, animales y máquinas. Las personas realistas prefieren estos tipos de trabajos:

- mecánica de aviación
- electricista
- ingeniero ferrocarrilero
- carpintero
- diseñador de herramientas
- mecánico automotriz
- oficial del ejército
- chofer de camión
- plomero
- fotógrafo

### - INTELECTUAL

La persona intelectual se enfrenta al ambiente social y físico mediante la inteligencia; ante todo, resuelve los problemas por medio de ideas palabras y símbolos, pasan a segundo plano la capacidad física y la social. Las personas intelectuales prefieren estos tipos de trabajos:

- físico
- químico
- cirujano
- geólogo
- antropólogo
- veterinario
- zoólogo
- arquitecto
- botánico
- arqueólogo

## - SOCIAL

La persona social se enfrenta a su ambiente eligiendo metas, valores y tareas que le permitan aplicar su capacidad en interés de otras personas, y de este modo adiestrar o cambiar sus conductas.- Tipifica a este modelo de personas su habilidad social y su necesidad de interacción social. Sus características incluyen sociabilidad, protección, - presencia social, capacidad de status, dominación- y perspicacia psicológica. Las personas sociales- prefieren estos tipos de trabajos:

- |                     |                                    |
|---------------------|------------------------------------|
| - psiquiatra        | - relaciones públicas              |
| - inspector escolar | - psicólogo clínico                |
| - juez              | - consejero matrimonial            |
| - pediatra          | - profesor de preparato <u>ria</u> |
| - trabajador social | - misionero religioso              |

la persona social evita papeles viriles que exijan capacidad motora, uso de herramientas y máquinas o que impliquen peligro físico.

## - CONVENCIONAL

La persona convencional se enfrenta a su amiente social y físico eligiendo metas, tareas y - valores sancionados por la costumbre y la sociedad. Enfoca de un modo estereotipado, práctico y correcto los problemas; pero carece de espontaneidad y - originalidad. Se controla bien, es pulcro, socia--ble y crea una buena impresión. Las personas convencionales prefieren estos tipos de trabajos:

- cajero bancario
- empleado de correos
- analista de finanzas
- policía de tránsito
- vendedor de seguros
- tenedor de libros
- contador público
- estimador de costos
- oficial mayor
- almacenista

prefiere tareas de oficina y de cómputo; confiere mucha importancia a lo económico y poco valor a lo estético. La persona convencional tiene poca potencial creativo, resulta inflexible en el reajuste para adaptarse a distintos niveles, le afecta la influencia de las posiciones y es incapaz de una buena reorganización; su aptitud matemática es mayor que la verbal.

#### - EMPRENDEDOR

Se enfrenta a un mundo eligiendo metas valores y tareas que le permitan expresar sus cualidades de ser audaz, dominante, entusiasta, enérgico e impulsivo. Las personas emprendedoras prefieren estos tipos de trabajo:

- vendedor de autos
- gerente de ventas
- agente viajero
- promotor deportivo
- vendedor de terrenos
- político
- subastador
- accionista
- jefe de personal
- comprador

se considera sociable, alegre, conservador, poco culto, sujeto a control paterno, conforme consigo mismo y estable.

## - ARTISTICO

Se enfrenta a su ambiente físico y social - utilizando sus sentimientos, emociones, intuición- e imaginación para crear obras de arte. Para ello la resolución de problemas implica expresar su gusto e imaginación a través de concepciones y realizaciones artísticas. Las personas artísticas prefieren estos tipos de trabajos:

- humorista
- traductor
- músico
- reportero
- modista
- actor
- escritor
- caricaturista
- retratista
- poeta

al expresar y desarrollar su talento artístico, se afirma de un modo socialmente aceptable, con lo -- que gana aprobación y reconocimiento. Al mismo - tiempo ha aprendido a relacionarse con las perso-- nas indirectamente a través de su arte, compensando así su apartamiento de los demás.

## 2.- MODELOS AMBIENTALES

La conducta humana depende de la personalidad y del ambiente específico en que la persona vive. Las formulaciones modelo proporcionan útil información sobre las personas, pero ésta resulta incompleta si no existe un modo de caracterizar al - ambiente y a la persona. Los modelos ambientales- corresponden a los diferentes tipos de personali-- dad, así, para cada uno de éstos existe un ambien- te que concuerda con él.

Así como es posible valorar las personas -- reales comparándolas con los tipos de personalidad, también podemos valorar los ambientes reales comparándolos con los modelos ambientales, es decir, -- con la descripción de ambientes hipotéticos. Tanto los modelos ambientales como los tipos de personalidad se derivan de los mismos conceptos.

Los seis tipos de personalidad reflejan preferencias vocacionales. A su vez, pueden definirse los modelos ambientales como la situación creada por las personas que dominan un ambiente determinado.

Como los tipos de personalidad y los modelos ambientales comparten una serie común de estructuras, es posible clasificar a las personas y a los ambientes con los mismos términos y poder -- así predecir el resultado de aparear ambas cosas.

Los modelos ambientales son:

#### - REALISTA

Definición conceptual.- Caracterizan al ambiente realista las tareas explícitas, físicas y concretas a que deben enfrentarse sus integrantes. Las soluciones efectivas a menudo exigen ingenio y capacidad mecánica, persistencia y desplazamiento-físico de un lugar a otro, con frecuencia en el exterior. El ambiente realista sólo exige mínima capacidad interpersonal, ya que pueden resolverse -- gran parte de las tareas que plantea mediante relaciones superficiales y casuales, que con frecuen--cia sólo implican conversaciones estereotipadas; -

por lo regular, las tareas solamente piden acciones sencillas. La calidad explícita de las demandas ambientales hace que "éxito o fracaso" sean casi obvios.

Definición empírica.- El ambiente realista está poblado en gran parte de personas que prefieren trabajos como los mencionados en el tipo de personalidad realista y los lugares típicos de trabajo de un ambiente realista son: un taller, una granja, una construcción, gasolinera, etc.

Caracterización empírica.- Situaciones y problemas típicos: los problemas son generalmente mecánicos y exigen usar herramientas y máquinas. - Con frecuencia se logran soluciones dentro de límites preestablecidos de tiempo y tolerancia física. Tales tareas exigen cuidado, rapidez y constancia. Las actividades laborales no son sociales y se las efectúa en relación a procesos, máquinas y técnicas. En ocasiones el trabajo es físicamente peligroso. Las tareas a menudo requieren gran capacidad en actividades físicas.

Relaciones interpersonales.- Se exige mínima capacidad social, y ésta por lo general se limita a recibir o dar información explícita y a desempeñar un papel viril.

También es mínima la necesidad de mostrar la sensibilidad o percepción por los demás.

#### - INTELECTUAL

Definición conceptual.- Caracterizan al ambiente intelectual tareas que exigen capacidad pa-



ra lo abstracto y lo creador, más que percepción personal. Las soluciones efectivas requieren imaginación, inteligencia y sensibilidad para los problemas físicos e intelectuales. Por lo general el logro es gradual y se obtiene durante un prolongado período de tiempo, aunque el criterio de logro pueda ser objetivo y mensurable. Los problemas -- planteados por este ambiente varían en cuanto a su nivel de dificultad; a veces pueden obtenerse soluciones de problemas sencillos mediante la aplicación directa de experiencias anteriores, mientras que la resolución de problemas más complejos exige ser tenaz y tener originalidad.

Definición empírica.- Pueblan este ambiente intelectual personas que prefieren las ocupaciones de los tipos de personalidad intelectual ya antes-mencionados.

Caracterización empírica.- Problemas y situaciones típicos: se hace uso de ideas y cosas, -- más que de personas. Las relaciones con los demás son superficiales, más que íntimas. Los requisitos físicos son mínimos: hablar, leer y aprendizaje verbal y conceptual. Por lo común se trabaja -- en interiores.

Relaciones interpersonales.- Se exigen muy pocas habilidades sociales, aunque es necesario saber dar y recibir instrucciones. Es mínima la exigencia de entender las necesidades y problemas de los demás. La capacidad de relacionarse efectivamente con tipos intelectuales ayuda a obtener metas personales y adquirir status vocacional, ya -- que el ambiente intelectual está poblado principal

mente por tipos intelectuales.

### - SOCIAL

Definición conceptual.- Caracterizan al ambiente social problemas que exigen capacidad para interpretar la conducta humana y para preocuparse de los demás, por lo general las situaciones de trabajo fomentan la autoestima y contribuyen a formar status.

Caracterización empírica.- Se exige capacidad para interpretar la conducta humana y para enseñar. Los peligros de este trabajo son emocionales, se necesita facilidad verbal para hablar, enseñar y ayudar a los demás. Los requerimientos físicos son muy pocos: hablar, leer y escuchar.

Relaciones interpersonales.- Se exige un alto grado de sensibilidad para interpretar un alto rango de tipos, incluyendo otros tipos sociales, y para enfrentarse a ellos.

### - CONVENCIONAL

Definición conceptual.- Tareas y problemas que exigen el procesamiento rutinario de información verbal y matemática. Las soluciones de éxito son relativamente explícitas y ocurren en períodos de tiempo cortos.

Cuando surgen problemas más complejos, se requiere supervisar las actividades de los demás o dirigir una maniobra completa.

Caracterización empírica.- Es frecuente que

las tareas requieran acciones repetidas realizadas de acuerdo con una serie de secuencias. La actividad es rutinaria y organizada, se necesita poca -- fuerza.

Relaciones interpersonales.- Se manejan las relaciones interpersonales de un modo superficial- y sin mayores implicaciones personales. El ambiente convencional exige habilidad para enfrentarse - a tipos convencionales, caracterizados por sus valores económicos, su autocontrol y su pasividad.

#### - EMPRENDEDOR

Definición conceptual.- Caracterizan al ambiente emprendedor tareas que valoran la facilidad verbal usada para dirigir o persuadir a otras personas.

Caracterización empírica.- Esta clase de tareas exigen dirigir, controlar y planear actividades de otras personas. El ambiente exige interesarse por personas y cosas. Como gran parte de las actividades están orientadas hacia los demás, se - necesita capacidad social. Los requerimientos físicos más importantes se relacionan con hablar y - escuchar.

Relaciones interpersonales.- Con frecuencia se necesita habilidad para relacionarse con gran - variedad de personas en circunstancias diferentes, es esencial la capacidad de percibir las motivaciones ajenas para poder estar en condiciones de persuadir. A diferencia del ambiente social, este ambiente no exige habilidad para crear relaciones ín

timas que valoren los recursos emocionales. Finalmente este ambiente exige capacidad para enfrentarse a tipos emprendedores que son competidores, - - agresivos y materialistas.

### - ARTISTICO

Definición conceptual.- Caracterizan al ambiente artístico tareas y problemas que exigen interpretar o crear formas artísticas mediante buen gusto, sentimientos e imaginación. Las tareas más complejas requieren gran tolerancia en cuanto a ambigüedad e imaginación. Las más sencillas, en cambio, requieren ante todo un sencillo sentido de excelencia o aptitud. El ambiente artístico exige - capacidad para aplicar conocimientos en la resolución de problemas. En contraste, los ambientes --realistas, intelectual y convencional, con frecuencia demandan menos uso de recursos personales.

Caracterización empírica.- Es característico que las tareas exijan interpretar sentimientos desde un punto de vista personal. Se valora la información de acuerdo a un criterio sensorial o de juicio. Se exigen estándares de excelencia, pero sus definiciones a menudo son ambiguas. El ambiente artístico exige comprometerse intensamente por largos períodos de tiempo.

### 3.- LAS PERSONAS EN LOS AMBIENTES

Aquí describimos lo que ocurre al situar un tipo determinado de persona en un ambiente determinado. Los principales supuestos que sirven de base

a esta hipótesis son:

- 1.- Será más fácil predecir con exactitud - la conducta humana, si se valora a la - persona y al ambiente.
- 2.- De ser válidos los modelos para los tipos de personalidad y los ambientes podrán usarse dichos modelos para deducir algunas hipótesis útiles respecto a los resultados de aparear personas con ambientes.

Las hipótesis sobre interacciones persona-ambiente se dividen en 2 tipos principales: las que tienen que ver con interacciones congruentes, que implican aparear una persona con su ambiente correspondiente y las que tienen que ver con interacciones incongruentes, que implican aparear una persona con un ambiente más o menos disímil.

Si la persona y el ambiente se adaptan por completo, la necesidad de cambio será insignificante; si resultan levemente incompatibles. La tensión resultante hará que la persona actúe en forma constructiva. Sin embargo, si son incompatibles persona y ambiente, al grado que aquello no pueda tener éxito ni aún con gran esfuerzo, tal interacción se vuelve destructiva.

#### - INTERACCIONES CONGRUENTES-INCONGRUENTES

Por lo general, las interacciones congruentes persona-ambiente (es decir, las interacciones de personas y ambientes que pertenecen al mismo tipo o modelo) en contraste con los interacciones in

congruentes, producen las siguientes actuaciones - personales:

- a) elección vocacional más estable
- b) mayor logro vocacional
- c) mayor logro académico
- d) mejor mantenimiento de la estabilidad -- personal
- e) mayor satisfacción.

#### - INTERACCIONES CONSISTENTES-INCONSISTENTES

Como las claves consistentes implican integración psicológica, es de suponer que aparear personas consistentes con ambientes consistentes produce estabilidad en la elección vocacional, logro vocacional y académico, estabilidad personal y satisfacción con la elección vocacional.

También es de suponer que una persona con tipo de personalidad consistente trabajará mejor en un ambiente consistente y congruente.

#### - INTERACCIONES HOMOGENEAS-HETEROGENEAS

El principal efecto de aparear un tipo homogéneo con un ambiente homogéneo es posibilitar mejor los resultados que se esperan. Se ha dicho que la interacción de un tipo consistente con un ambiente consistente produce logro vocacional; si el tipo de personalidad o el ambiente, además de consistente, es homogéneo será más probable el logro vocacional. Homogeneidad significa la magnitud de la diferencia entre las puntuaciones más altas y las más bajas de las seis variables usadas para determinar el grado de semejanza de una persona o un ambiente con un tipo de personalidad o un modelo ambiental.

## C A P I T U L O V

INVESTIGACION DE CAMPO

## C A P I T U L O V

### INVESTIGACION DE CAMPO

#### 1.- CONCEPTO Y EVOLUCION DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

##### - CONCEPTO

La tienda de autoservicio, es un sistema de ventas, que dentro de un mismo local se encuentra toda clase de mercancías, para que el cliente pueda realizar sus compras sin molestias, peso, ni es torbos de traslado, ya que en cada almacén se dispone de carritos para que en ellos deposite todos los artículos de su agrado; además de esto la distribución de su mobiliario facilita la circulación por los pasillos de todos los departamentos que en ella existen, dándole al cliente la oportunidad de escoger libremente (sin la presión de un empleado) los artículos que más le convengan en cuanto a precio y calidad, sin embargo en caso de alguna aclaración u orientación, tendrá a su disposición a un empleado que le ayude a resolver sus problemas.

En el autoservicio el cliente puede localizar fácilmente los departamentos que le interesan, gracias a la gran cantidad de anuncios y rótulos - que le señalan la ubicación de éstos. Además puede pagar su mercancía en pocos minutos y de una sola vez, con lo que podrá presupuestar fácilmente - sus gastos.

Una tienda se compone de 2 áreas principales:



- a) abarrotes
- b) mercancías generales

El área de abarrotes se subdivide a su vez en los siguientes departamentos:

- abarrotes
- frutas y verduras
- salchichonería
- pescados y mariscos
- carnes
- fuente de sodas

El área de mercancías generales se subdivide en los siguientes departamentos:

- damas
- equipajes
- art. para el hogar
- caballeros
- regalos
- discos
- blancos
- papelería
- deportes
- niños
- ferretería
- juguetería
- niñas
- perfumería
- libros y revistas
- bebés
- enseres menores
- fotografía
- zapatería
- jardinería
- joyería y tabaquería

## - EVOLUCION

Las tiendas de autoservicio, surgieron en la década de 1950 a 1960, con el fin de que el cliente encontrara en un sólo lugar y con la máxima facilidad gran cantidad de artículos y disfrutar sin costo alguno donde estacionar su automóvil.

En ese tiempo casi la totalidad de los comercios se localizan en el centro de la ciudad, con las incomodidades provinientes del excesivo tránsito -

de vehículos y la falta de estacionamientos para -- los mismos, y además de esto tenía que realizar -- sus compras en diferentes tiendas.

Al construir los autoservicios dentro de -- sus zonas de influencia se instalaron pequeños co-- mercios especializados que complementan dichos cen-- tros por lo que los clientes encuentran toda clase de mercancía para la satisfacción de sus necesida-- des.

Al crear los autoservicios, se pretendía -- proporcionar al cliente:

- estacionamiento
- calidad de la mercancía
- comodidad y facilidades
- venta en gran volumen
- todo dentro de un mis--  
mo local
- supermercado
- servirse así mismo
- un solo pago a la sali--  
da de la tienda.

## 2.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología que se utilizó para realizar la investigación de campo a las principales cade-- nas de tiendas de autoservicio del Distrito Fede-- ral fué el siguiente:

### 2.1.- OBJETIVOS

### 2.2.- ELABORACION DEL CUESTIO-- NARIO

2.3.- RECOPI LACION DE INFORM A  
C I O N

2.4.- TABULACION DE INFORMA - -  
C I O N

2.5.- ANALISIS DE INFORMACION

2.6.- CONCLUSIONES

2.1.- OBJETIVO

El objetivo de esta investigación, es el conocer la forma en que las diferentes cadenas de --tiendas de autoservicio del Distrito Federal lle--van a cabo el proceso de selección e inducción de--personal, ya que consideramos que el elemento humano es de vital importancia para la realización de--la totalidad de las actividades que se realizan en los supermercados y que de él depende el éxito o --fracaso de éstos. Es por ello que quisimos enfo--car este estudio hacia las funciones de selección--de personal que son esenciales para la captación --de elementos humanos que ayuden al logro de los objetivos y el buen funcionamiento de estas organizaciones.

2.2.- ELABORACION DEL CUESTIONARIO

Uno de los instrumentos que se utilizan en--esta investigación fué un cuestionario elaborado --tomando como base los puntos teóricos que en los --capítulos se expusieron.

El cuestionario consta de veinticuatro preguntas, abiertas y cerradas con objeto de darle al entrevistado la oportunidad de exponer más ampliamente algunas cuestiones. Este se divide en cuatro partes:

- 1.- Datos Generales
- 2.- De la pregunta 1 a la 4 Proceso del Reclutamiento
- 3.- De la pregunta 5 a la 14 Proceso de Selección
- 4.- De la pregunta 15 a la 24 Inducción.

Esta división se hizo con el fin de conocer en forma general como se llevan a cabo estos procesos en cada una de las tiendas de autoservicio que participan en el estudio.

# CUESTIONARIO

RAZON SOCIAL: \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y PUESTO DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

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

1.- ¿Tiene algún método o proceso específico de selección de personal?

SI ( ) NO ( ) Cuál?: \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuál de las siguientes fuentes es la que más utilizan para el reclutamiento de personal:

- a) Agencias de colocación ( )
- b) Anuncios en medios publicitarios ( )
- c) Recomendaciones o referencias ( )
- d) Recomendaciones del propio personal ( )
- e) Bolsas de trabajo de escuelas ( )
- f) Ficheros de solicitudes ( )
- g) Sindicatos ( )
- h) Otras ( ) Especifique: \_\_\_\_\_

3.- Las formas impresas para solicitud de empleo - que utiliza son:

- a) Propias ( )
- b) Compradas ( )

4.- ¿Quién se encarga de efectuar el proceso de reclutamiento?

5.- ¿Realizan algún tipo de entrevistas con los aspirantes?

- a) SI ( )                      b) NO ( )

En caso afirmativo cuál de las siguientes:

- a) Contacto ( )              b) Contratación ( )  
b) Precontratación ( )    e) Promoción ( )  
c) Afinamiento ( )          f) Otras ( )

6.- ¿Quién es el encargado de realizar estas entrevistas?

---

7.- Señale que es lo que buscan en las entrevistas de contratación y precontratación.

- a) Conocimiento del puesto ( )  
b) Apariencia física ( )  
c) Forma de vestir ( )  
d) Porte ( )  
e) Educación ( )  
f) Modo de hablar y expresarse ( )  
g) Capacidad de conversación ( )  
h) Motivación e intereses ( )  
i) Experiencia ( )  
j) Vocabulario ( )

8.- Una vez reclutado el personal, qué tipo de exámenes se le aplican durante el proceso de selección?

- a) Exámenes psicotécnicos ( )

- b) Exámenes relacionados con el trabajo ( )
- c) Exámenes médicos ( )
- d) Otros ( ) Cuales?: \_\_\_\_\_

9.- ¿Cuántan con un departamento especializado para la aplicación de estos exámenes?

- a) SI ( )
- b) NO ( )

En caso negativo, diga porqué: \_\_\_\_\_

10.- ¿Disponen de algún lugar específico para recibir a los aspirantes?

- a) SI ( )
- b) NO ( )

11.- ¿Qué documentos solicitan a los aspirantes antes de contratarlos?

- a) Acta de nacimiento ( )
- b) Cartilla militar ( )
- c) Licencia de manejo ( )
- d) Registro Federal de Causantes ( )
- e) Afiliación al IMSS ( )
- f) Cartas de recomendación ( )
- g) Certificado de estudios ( )
- h) Otros ( ) Cuáles?: \_\_\_\_\_

12.- ¿Realizan alguna investigación previa a la contratación?

- a) SI ( )
- b) NO ( )

En caso afirmativo, cuál de las siguientes?:

- a) Antecedentes de trabajo ( )

- b) Investigación socio-económica ( )
  - c) Referencias personales ( )
  - d) Otras ( ) Cuáles?: \_\_\_\_\_
- 

13.- ¿Tienen alguna influencia en ustedes el contratar parientes de personas que trabajan en la empresa?

- a) SI ( )
- b) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14.- ¿Es importante para ustedes el estado civil de los aspirantes?

- a) Sólo para algunos puestos ( )
- b) Siempre ( )
- c) No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

15.- ¿Después de contratar al nuevo empleado, quién lleva a cabo su recepción el primer día de -- trabajo?

- a) Departamento de personal ( )
- b) Jefe inmediato superior ( )
- c) Supervisor ( )
- d) Jefe de departamento, sección o división ( )
- e) Otros ( ) Especifique: \_\_\_\_\_

16.- Mencione si se tiene una entrevista con el -- nuevo empleado en la que se le expliquen las condiciones generales de la empresa (políti--



cas, antecedentes, objetivos, etc.).

a) SI ( ) b) NO ( )

17.- ¿Se le entrega un manual de bienvenida o documento similar al nuevo empleado?

a) SI ( ) b) NO ( )

18.- ¿Se efectúa un recorrido con el nuevo empleado para que conozca las instalaciones de la empresa? (servicio, bodegas, etc.)

a) SI ( ) b) NO ( )

19.- ¿Quién se encarga de llevar al nuevo empleado a su lugar de trabajo?

---

20.- ¿Al llevarlo a su departamento, sección o división, es presentado con su jefe y compañeros?

a) SI ( ) b) NO ( )

21.- ¿Se le proporciona la orientación necesaria para que se adapte rápidamente a la empresa?

a) SI ( ) b) NO ( )

22.- ¿Quién le proporciona esta información?

a) Departamento de personal ( )

b) Jefe del departamento, sección o división ( )

c) Supervisor ( )

d) Jefe inmediato ( )

e) Otros ( )

23.- ¿Existe algún programa de inducción en la com  
pañía?

a) SI ( )                      b) NO ( )

24.- ¿Cree usted que es o sería de alguna utilidad  
tener un programa de inducción de personal?

a) SI ( )                      b) NO ( )

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2.3.- RECOPIACION DE INFORMACION

Para obtener la información fué necesario - visitar las oficinas generales de cada una de las principales tiendas de autoservicio del Distrito - Federal (ya que en este lugar es donde se realiza el proceso de selección); con el fin de entrevistarnos con el jefe o encargado del departamento de personal y aplicarles el cuestionario previamente elaborado.

Para llevar a cabo la investigación, se - - aplicó el cuestionario a las tiendas que a conti-- nuación se mencionan:

- 1.- AURRERA (MIDCO, S.A.)
- 2.- BLANCO, S.A.
- 3.- COMERCIAL MEXICANA, S.A.
- 4.- EL CENTRO MERCANTIL, S.A.
- 5.- SERVICIOS GIGANTE, S.A.
- 6.- SUPERNOVA, S.A.
- 7.- UNIDAD COMERCIAL DE TODO, S.A.
- 8.- UNIDAD COMERCIAL LA LUNA, S.A.

## 2.4.- TABULACION DE INFORMACION

- 1.- Tiene algún método o proceso específico de selección de personal?
- a) SI.....62.50%
  - b) NO.....37.50%
- 2.-Cuál de las siguientes fuentes es la que más utilizan para el reclutamiento de personal?
- a) agencias de colocación..... 4.76%
  - b) anuncios en medios publicitarios...23.80%
  - c) recomendaciones o referencias.....23.80%
  - d) recomendaciones del propio personal.28.56%
  - e) bolsas de trabajo de escuelas..... 9.52%
  - f) ficheros de solicitudes.....00.00%
  - g) sindicatos..... 4.76%
  - h) otras..... 4.76%
- 3.- Las formas impresas para solicitudes de empleo que utilizan son?
- a) propias.....75.00%
  - b) compradas.....25.00%
- 4.- Quién se encarga de efectuar el proceso de reclutamiento?
- a) jefe de personal.....62.50%
  - b) jefe del área.....12.50%
  - c) gerente de tienda.....25.00%
- 5.- Realizan algún tipo de entrevistas con los aspirantes?

- a) SI..... 100%
- b) NO..... 0.00%

En caso afirmativo cuál de las siguientes?

- a) contacto.....20.00%
- b) precontratación.....50.00%
- c) afinamiento.....10.00%
- d) contratación.....10.00%
- e) promoción..... 0.00%
- f) otras.....10.00%

6.- Quién es el encargado de realizar estas entre vistas?

- a) jefe de personal.....62.50%
- b) gerente de tienda.....37.50%

7.- Señale que es lo que buscan en las entrevis--tas de contratación y precontratación?

- a) conocimiento del puesto.....14.28%
- b) apariencia física.....10.20%
- c) forma de vestir.....12.24%
- d) porte..... 6.12%
- e) educación.....14.28%
- f) modo de hablar y expresarse.....10.20%
- g) capacidad de conversación..... 6.12%
- h) motivación e interés..... 8.16%
- i) experiencia.....12.24%
- j) vocabulario..... 6.12%

8.- Una vez reclutado el personal, que tipo de -- exámenes se le aplican durante el proceso de selección?

- a) exámenes psicotécnicos.....38.45%
- b) exámenes relacionados con el trabajo.....53.83%
- c) exámenes médicos..... 7.70%
- d) otros..... 0.00%

9.- Cuentan con un departamento especializado para la aplicación de estos exámenes?

- a) SI.....62.50%
- b) NO.....37.50%

10.- Disponen de algún lugar específico para recibir a los aspirantes?

- a) SI.....62.50%
- b) NO.....37.50%

11.- Qué documentos solicitan a los aspirantes antes de contratarlos?

- a) acta de nacimiento..... 9.76%
- b) cartilla militar.....14.64%
- c) licencia de manejo..... 4.88%
- d) registro federal de causantes.....17.08%
- e) afiliación al IMSS.....17.08%
- f) cartas de recomendación.....12.20%
- g) certificado de estudios.....12.20%
- h) otros.....12.20%

12.- Realizan alguna investigación previa a la contratación?

- a) SI.....87.50%
- b) NO.....12.50%

En caso afirmativo, cuál de las siguientes?

- a) antecedentes de trabajo.....39.96%
- b) investigación socioeconómica..... 6.66%
- c) referencias personales.....46.62%
- d) otras..... 6.66%

13.- Tiene alguna influencia en ustedes el contratar parientes de personas que trabajan en la empresa?

- a) SI.....62.50%
- b) NO.....37.50

14.- Es importante para ustedes el estado civil - de los aspirantes?

- a) sólo para algunos puestos.....62.50%
- b) siempre.....12.50%
- c) NO.....25.00%

15.- Después de contratar al nuevo empleado, quién lleva a cabo su recepción el primer día de - trabajo?

- a) departamento de personal.....33.30%
- b) jefe inmediato superior.....33.30%
- c) supervisor.....13.32%
- d) jefe de departamento, sección o - división.....19.98%
- e) otros..... 0.00%

16.- Mencione si se tiene una entrevista con el - nuevo empleado en la que se expliquen las con- diciones generales de la empresa (políticas,-

antecedentes, objetivos)?

- a) SI.....87.50%
- b) NO.....12.50%

17.- Se le entrega un manual de bienvenida o documento similar al nuevo empleado?

- a) SI..... 0.00%
- b) NO..... 100%

18.- Se efectúa un recorrido con el nuevo empleado para que conozca las instalaciones de la empresa?

- a) SI.....50.00%
- b) NO.....50.00%

19.- Quién se encarga de llevar al nuevo empleado a su lugar de trabajo?

- a) departamento de personal.....75.00%
- b) jefe de departamento.....12.50%
- c) jefe inmediato superior.....12.50%

20.- Al llevarle a su departamento, sección o división es presentado con su jefe y compañeros?

- a) SI..... 100%
- b) NO..... 0.00%

21.- Se le proporciona la orientación necesaria para que se adapte rápidamente a la empresa?

- a) SI..... 100%
- b) NO..... 0.00%



22.- Quién le proporciona esta información?

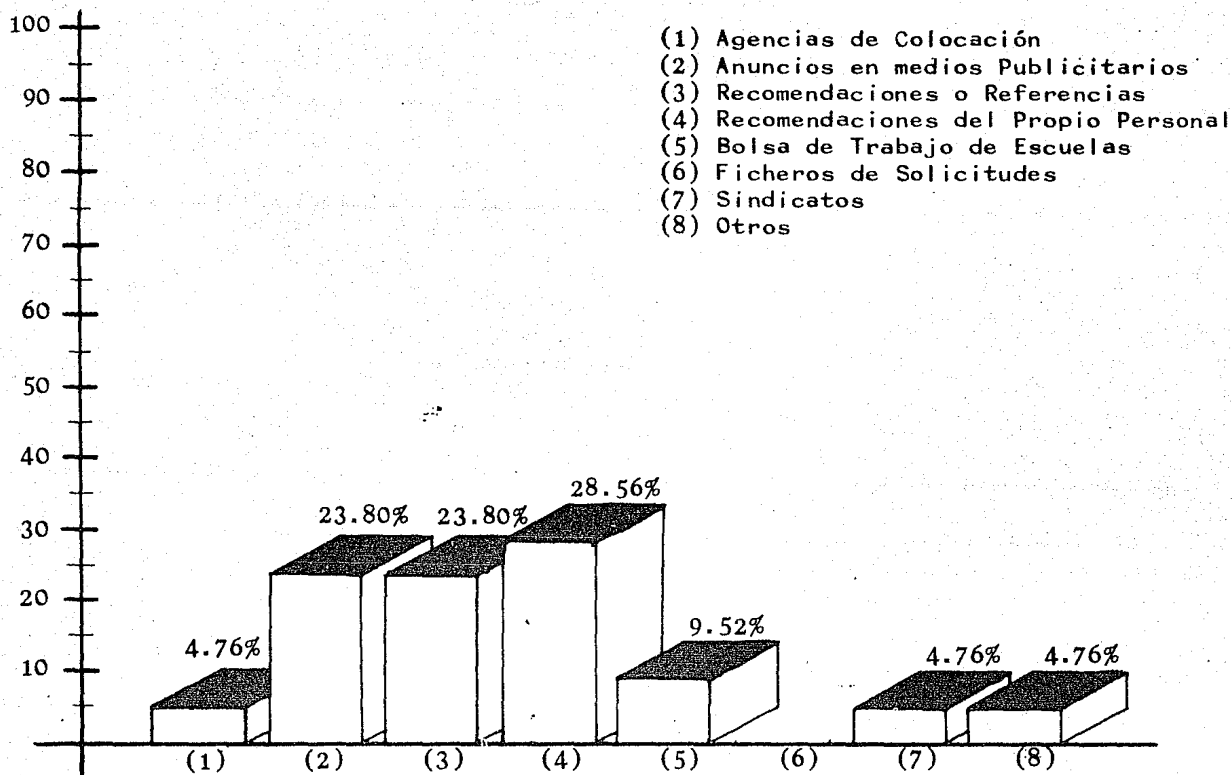
- a) departamento de personal.....28.56%
- b) jefe del departamento, sección o división.....49.98%
- c) supervisor..... 7.14%
- d) jefe inmediato.....14.28%
- e) otros..... 0.00%

23.- Existe algún programa de inducción en la compañía?

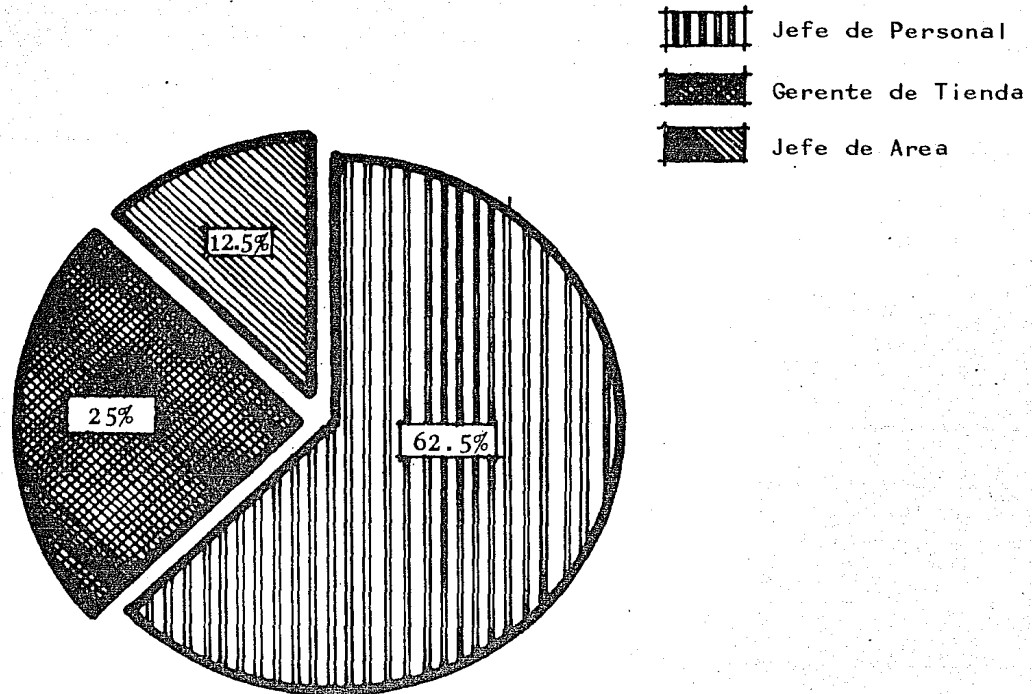
- a) SI.....37.50%
- b) NO.....62.50%

24.- Cree usted que es o sería de alguna utilidad tener un programa de inducción de personal?

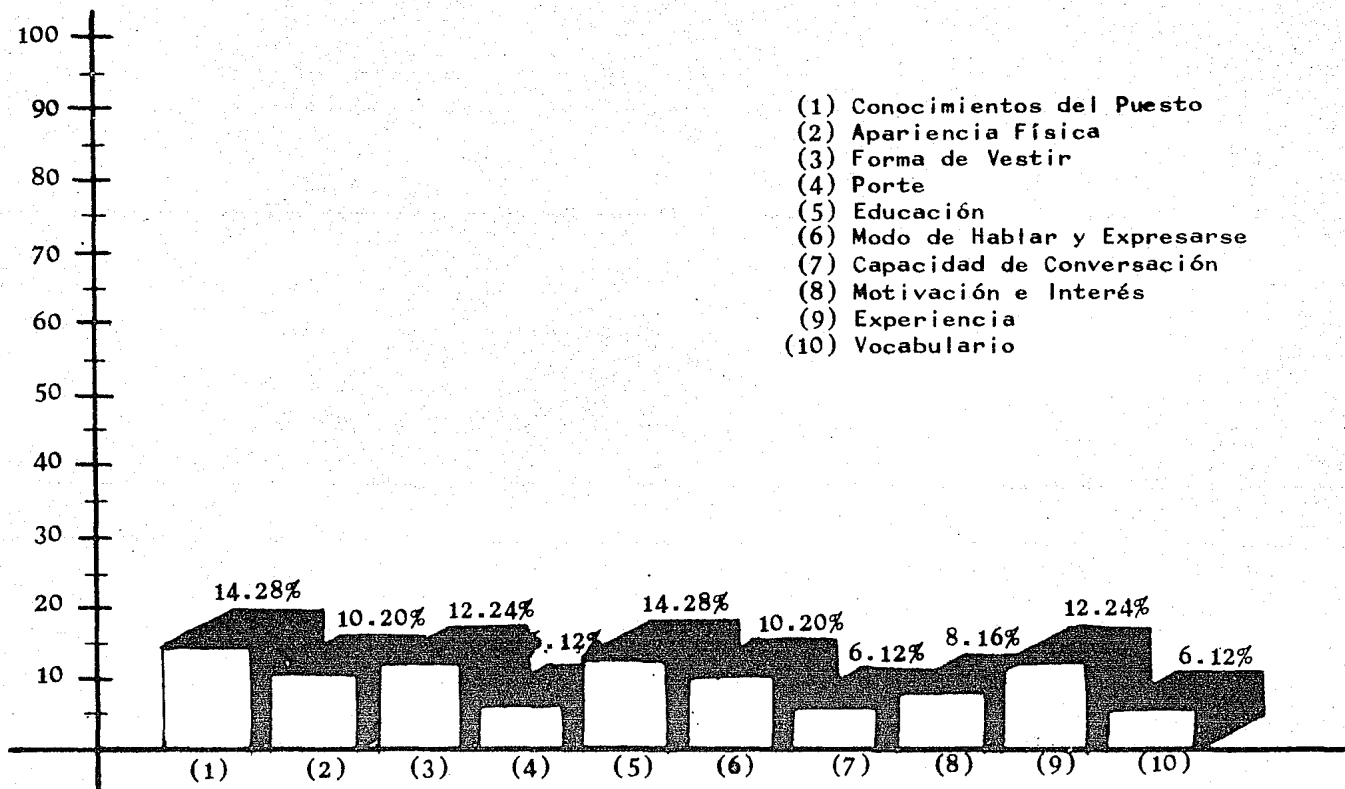
- a) SI.....75.00%
- b) NO.....25.00%



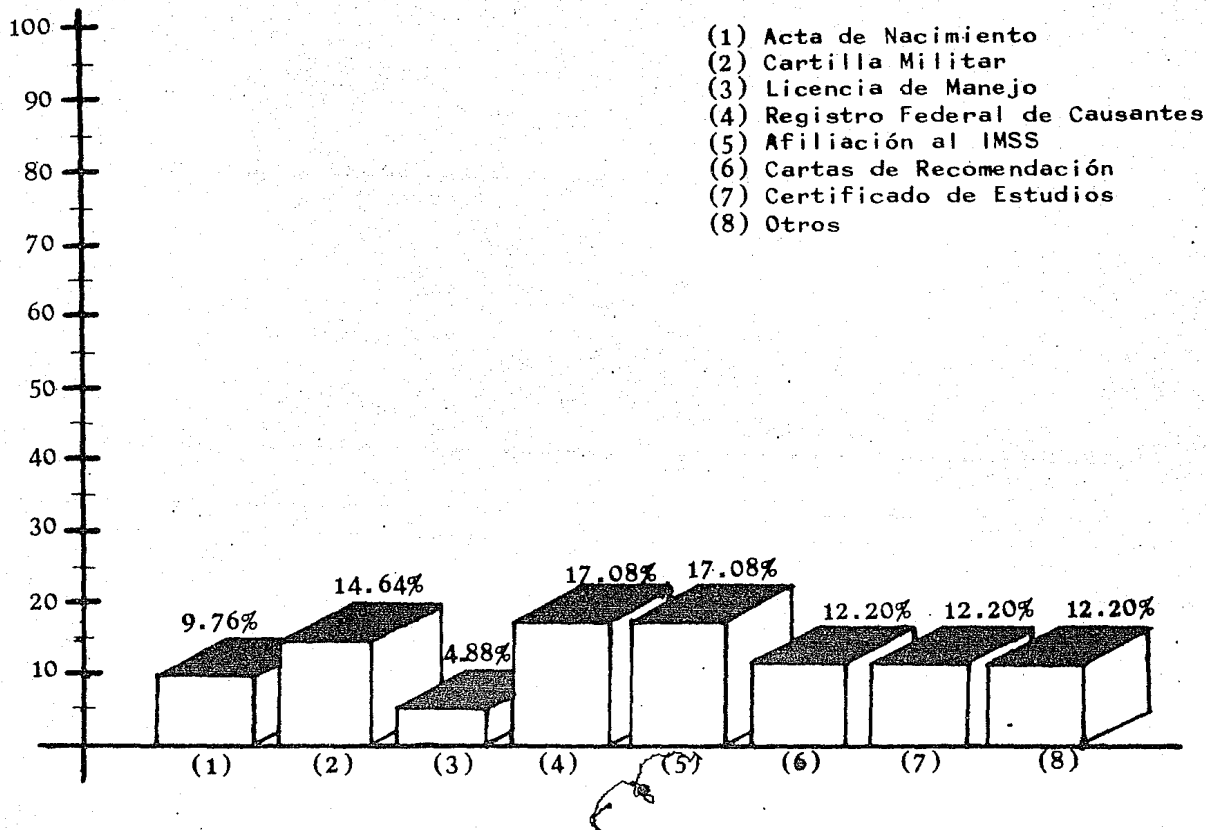
FUENTES DE RECLUTAMIENTO MAS UTILIZADAS EN LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO



PERSONAS ENCARGADAS DE EFECTUAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

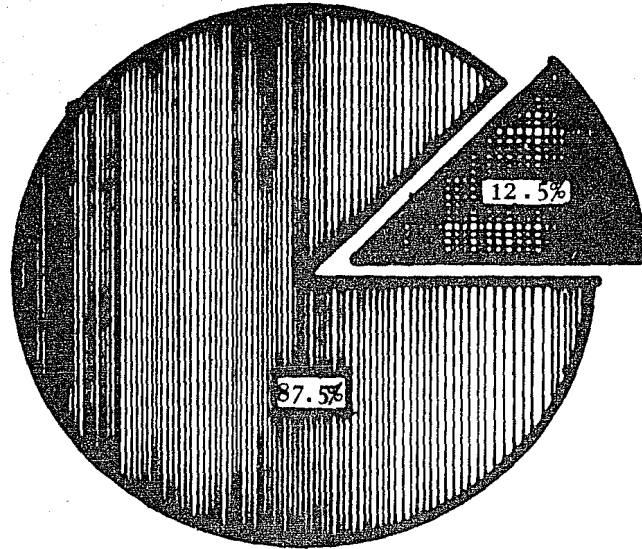


CARACTERÍSTICAS QUE SE BUSCAN EN LAS ENTREVISTAS

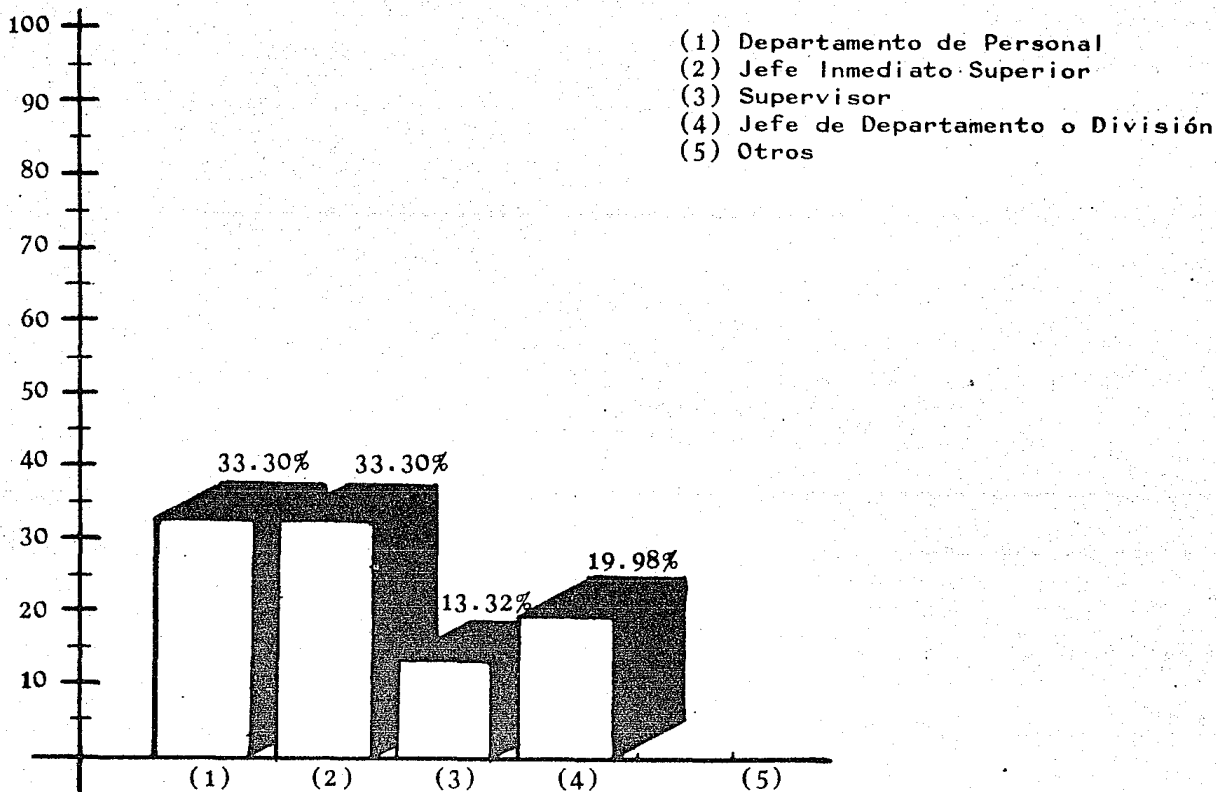


DOCUMENTOS SOLICITADOS A LOS ASPIRANTES ANTES DE CONTRATARLOS

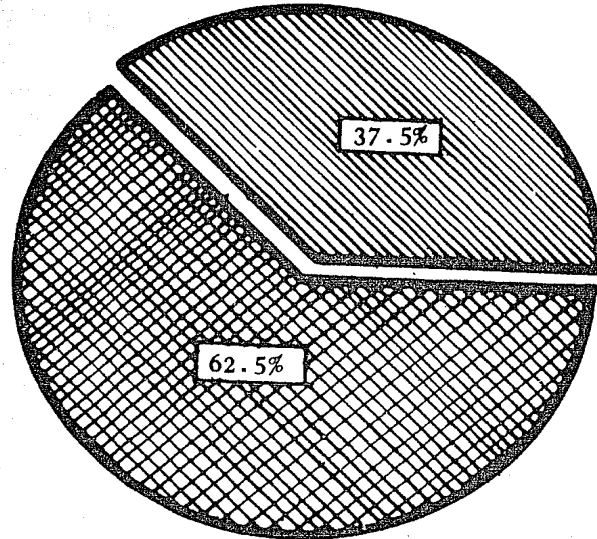
NO  
SI



PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE REALIZAN INVESTIGACIONES PREVIAS A LA CONTRATACION



PERSONAS ENCARGADAS DE RECIBIR AL NUEVO EMPLEADO, EL PRIMER DIA DE TRABAJO.



PORCENTAJE DE EMPRESAS EN LAS QUE EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION



## 2.5.- ANALISIS DE LA INFORMACION

Consideramos que debido al desarrollo que han tenido las cadenas de tiendas de autoservicio en México y la vital importancia que tiene en ellos el elemento humano, ha sido el motivo por el cual la mayoría se han visto ante la necesidad de crear un departamento especializado para estudiar los procesos adecuados a su propia organización, teniendo como uno de sus objetivos el de mejorar sus sistemas de selección de personal.

Asimismo, vemos que las tres fuentes principales de reclutamiento utilizadas y que mencionamos en orden de importancia son: 1.- Recomendaciones del propio personal, tomando en cuenta el comportamiento y desarrollo que ha tenido la persona que recomienda al nuevo empleado. 2.- Recomendaciones y referencias. 3.- Anuncios en medios publicitarios, esta fuente es utilizada frecuentemente debido a la gran importancia que ha adquirido por ser un medio de difusión masiva y trae como consecuencia la captación de un número mayor de candidatos.

En la mayoría de las tiendas es el jefe de personal el encargado de reclutar, entrevistar y seleccionar a los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización y es él quien junto con el jefe de departamento donde existe la vacante toman la decisión final de contratar o rechazar al candidato.

El 100% de las tiendas realizan entrevistas durante todo el proceso de selección.

Entre las principales entrevistas tenemos - las siguientes: precontratación que son utilizadas por el 50% de los autoservicios, teniendo como objetivo valorar las características de los aspirantes como son, el conocimiento del puesto, modo de hablar y expresarse, capacidad de conversación; educación, vocabulario.

En el 20% de los casos, se nos comunicó en forma verbal que en las entrevistas de contacto lo que valoran es: la apariencia física y la forma de vestir.

Una vez reclutado el personal el tipo de -- exámenes que se le aplican son los relacionados - con el trabajo, psicotécnicos, médicos; y solamente el 62.50% de los autoservicios cuentan con un - departamento especializado para la aplicación de - éstos.

De los documentos que el candidato debe proporcionar antes de ser contratado; para el 17.08% de las tiendas es requisito imprescindible la presentación del registro federal de causantes y su - afiliación del IMSS, en segundo lugar, tenemos las cartas de recomendación y el certificado de estu--dios que se le solicita en el 12.20% de los casos, sin embargo, además de los documentos antes mencionados es frecuente que se le soliciten: el acta de nacimiento, la cartilla militar, licencia de manejo y en ocasiones fotografías.

Solamente el 87.50% de los autoservicios -- realizan investigaciones previas a la contratación tales como: referencias personales, antecedentes -

de trabajo, investigaciones socioeconómicas y en algunos antecedentes penales.

En el 33.30% de los casos después de contratar al nuevo empleado y al presentarse el primer día de trabajo, la persona encargada de recibirlo, es el jefe de personal, quien junto con el jefe del departamento donde será instalado; hacen el recorrido para que conozca las instalaciones de la empresa y sea presentado con sus compañeros.

Estas mismas personas son los que le proporcionarán la orientación necesaria y las condiciones generales de la empresa tales como políticas, objetivos, antecedentes, etc.

Este sistema es utilizado por el 100% de los autoservicios ya que consideran que es una buena forma para que el nuevo empleado se adapte más rápidamente al funcionamiento de la organización.

## 2.6.- CONCLUSIONES

1.- Es conveniente que todas las cadenas - de tiendas de autoservicio del Distrito Federal, se preocupen por implantar mejores sistemas de selección, ya que en la actualidad sólo algunos de ellos lo han hecho.

2.- La entrevista personal generalmente es la mejor manera para determinar cuales son las actitudes del candidato, siempre y cuando la persona encargada de realizarlas sea lo suficientemente capaz de detectarlas y tenga habilidad para conducir la.

3.- La selección de un nuevo empleado es - tan importante para la empresa como para el individuo que se está contratando. Para la empresa es - importante ya que con esto, obtendrá mejores elementos que le ayuden al logro de sus objetivos y - para los empleados la importancia radica en obtener una buena remuneración por su trabajo.

4.- El jefe de personal de una empresa tan importante como son los autoservicios debe ser una persona con amplios conocimientos en la administración de recursos humanos.

5.- Un adecuado sistema de selección e inducción de personal, ayudaría a disminuir la elevada rotación de personal, que en la actualidad existe en este tipo de organizaciones y puede ser muy costosa en términos de tiempo y dinero.

6.- Es muy común que si el candidato no -- reúne los requisitos solicitados para ocupar un -

puesto dentro de la empresa, sencillamente se le dice que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. Pero sería mejor que en caso de no ser aceptado, se le diga la verdad y al mismo tiempo se le proporcione la orientación necesaria para que se dirija hacia posibles fuentes de empleo para las que sí resulte apto.

7.- Es conveniente que en este tipo de organizaciones, como en cualquier otra, se implante un programa de inducción de personal con el fin de lograr una adecuada ubicación y adaptación tanto del personal ya existente como del de nuevo ingreso.

8.- También es recomendable que se elabore un manual de bienvenida ya que en los autoservicios investigados se carece de él.

9.- Observamos que en las tiendas investigadas la aplicación del procedimiento de inducción de personal, se encuentra en vías de desarrollo, debido a la falta de conocimiento de los beneficios que se pueden obtener y que es el resultado del desinterés por parte de los empresarios.

10.- Como pudimos observar y de acuerdo con las funciones que realiza el jefe de personal, consideramos que la persona idónea para efectuar esta tarea, es el Licenciado en Administración, ya que cuenta con los conocimientos necesarios que se requieren para realizar las funciones administrativas dentro de este departamento, en las tiendas de autoservicio.

## B I B L I O G R A F I A

## B I B L I O G R A F I A

- 1.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Fernando Arias Galicia  
Editorial Trillas  
México 1976.
- 2.- ADMINISTRACION DE PERSONAL (2a. PARTE)  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa  
México 1976.
- 3.- ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Chruden, Herbert y A.W. Sherman  
Editorial Continental  
México 1971.
- 4.- EL ANALISIS DE PUESTOS  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa  
México 1975.
- 5.- ELABORACION DE TESTS  
Dorothy Adkins Wood  
Editorial Trillas  
México 1973.
- 6.- PRUEBAS Y MEDICION EN PSICOLOGIA  
Leona E. Tyler  
Editorial Prentice-Hall Int.  
España 1972.

- 7.- PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
Dunnette Marvin  
Editorial Trillas  
México 1972.
- 8.- PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
Tiffin, Joseph, Mc. Cormick Ernest  
Editorial Diana  
México 1971.
- 9.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL  
Roger H. Hawk  
Editorial Técnica  
México 1968.
- 10.- RECLUTAMIENTO, SELECCION Y ACOGIDA DE PERSONAL  
A. Zereli  
Editorial Deusto  
España 1973.
- 11.- TECNICA DE ELECCION VOCACIONAL  
John L. Holland  
Editorial Trillas  
México 1975.
- 12.- TEORIA DE LOS TESTS  
David Magnusson  
Editorial Trillas  
México 1969.
- 13.- TESTS Y TECNICAS DE MEDICION EN PSICOLOGIA Y EDUCACION  
Robert L. Thorndike/Elizabeth Hagen  
Editorial Trillas  
México 1973.