



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**El Reclutamiento y Selección de Personal  
en el Area Comercial**

**Seminario de Investigación  
Administrativa**

**Area de Administración de  
Recursos Humanos**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADOS EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N :**

**VIRGINIA ARIAS ESPINOSA**

**MARIA GUADALUPE SANTIAGO MARTINEZ**

**DIRIGIDO POR: PROF. L. A. JOSE GUADALUPE ARRIAGA GONZALEZ**

México, D. F.

1984.



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 está 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.

# I N D I C E

Pags.

CAPITULO 1	CONSIDERACIONES PRELIMINARES .....	1
CAPITULO 2	EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION .....	4
CAPITULO 3	DETERMINACION DEL PROBLEMA.....	82
CAPITULO 4	LA EMPRESA COMERCIAL .....	84
CAPITULO 5	FORMULACION DE LA HIPOTESIS .....	107
CAPITULO 6	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	110
CAPITULO 7	DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	111
CAPITULO 8	CONCLUSIONES .....	148
	BIBLIOGRAFIA .....	151

## 1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Como consecuencia de un cambio de impresiones entre los integrantes del grupo responsable de la presente investigación y una vez que se analizaron varios temas, en base al interés particular nos inclinamos por el reclutamiento y selección enfocado al sector comercial, y dentro de los puntos que influyeron en su elección están los siguientes:

El atraer a cualquier organización personas viables a ocupar determinados puestos que la integran, exige del responsable de esta labor un pleno conocimiento del mercado de trabajo y una adecuada planeación de las necesidades presentes y futuras y por lo que se refiere a la fuerza de trabajo que requiere en un momento particular cualquier ente socioeconómico, por lo que creemos pertinente conocer la manifestación de esta función a fin de percibamos de los recursos de que se dispone en este sector para lograr lo antes manifestado.

No es materia de discusión el proceso de selección en cuanto a que entre más completo sea este, se tendrán mayores elementos para que cualquier decisión que se tome en relación a qué gente es la más conveniente para la organización, de una mejor manera se estará cumpliendo con el requisito elemental del hombre adecuado al puesto adecuado haciendo posible a la vez grandes probabilidades de que la persona elegida se integre convenientemente a la organización.

Por lo expuesto, pensamos que el indagar sobre este punto en determina-

das organizaciones nos permitirá ubicarnos en cuanto a la discrepancia que hay entre lo que debe ser contra lo que se hace y por lo que a esta función se refiere.

También consideramos necesario percatarnos de la factibilidad que tiene el Licenciado en Administración en enfocarse a esta área, ya que si tomamos en cuenta que la función de reclutamiento y selección forma parte del programa de estudios de dicha profesión, es de interés para nosotros distinguir -- sus posibilidades.

Por lo anteriormente señalado y por la importancia que representa el reclutamiento y selección de personal enfocado de una manera profesional se -- tendrá un alto grado de probabilidades de que la gente que integre la organización estará más predispuesta a colaborar y a participar para la consecución de sus objetivos, de otra manera y al no cumplirse con este punto de -- apoyo adecuadamente, dichas actitudes que condicionan el comportamiento de -- todo ser humano cuando está predispuesto, no se manifiesten, con el consecuente efecto desde luego negativo para la empresa, además serán altamente -- costosos los programas relacionados con la gente y en donde se toman en cuenta las características humanas, si nos referimos a que serán incomprensibles por su reacción, programas específicos relacionados con el individuo tales -- como: evaluación del desempeño, capacitación y adiestramiento, remuneraciones, motivación entre otros. Y la importancia, independientemente de lo anterior, hasta desde el punto de vista legal está justificado con un mayor -- sentido profesional a la selección, porque nuestra legislación laboral no -- contempla los contratos a prueba, debiendo con ello reducir al máximo el --

error en cuanto a la elección que de personal se refiere.

Esperamos que el presente trabajo sea de utilidad para aquellos que de alguna manera u otra están comprometidos con esta función ya que nuestra intención es el de presentar, como se verá más adelante, la realidad de éste tema relacionado con la empresa comercial.

## 2. EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

El mercado de trabajo.-

Antes de entrar de lleno a lo que es el mercado de trabajo, se hace necesario definir lo que es mercado y lo que es trabajo, y así tenemos que el mercado se define, desde el punto de vista económico, como:

El lugar geográfico al cual ocurren compradores y vendedores de una mercancía, para celebrar múltiples transacciones, lo cual requiere de una constante comunicación entre ambos, para discutir precios, cantidades, etc., y --convenir finalmente en un "precio de equilibrio". Esta oferta de la mercancía por parte de los vendedores, y esa demanda por parte de los compradores, determinan, conforme a la teoría económica, los precios de los bienes, y contribuyen, dentro de un determinado marco de referencia, a las variaciones de los mismos, y al hecho de que unos nos parezcan caros y otros baratos.

Ahora bien, tenemos que se entiende por trabajo toda actividad humana, - intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica - requerida para cada profesión u oficio.

Refiriéndonos en una forma más precisa a lo que es el mercado de mano de obra, diremos que éste:

"Consiste en zonas geográficas en las que las fuerzas de la oferta (per-

sonas que buscan trabajo) y la demanda (patrones que buscan personas para con-  
tratarlas) actúan unas en otras, afectando así el precio de la mano de obra -  
(sueldos y salarios)" .<sup>1/</sup>

Los límites reales del mercado dependen del número de candidatos al em-  
pleo que se quiera contratar.

En el caso del trabajo, la economía habla del trabajo que proporciona el  
individuo; propiamente dicho, se trata del potencial humano para trabajar, de  
ahí la expresión "fuerza de trabajo", este potencial de trabajo en su carác-  
ter de bien económico, se distingue de otros bienes en el sentido de que está  
ligado a un individuo que tiene en un momento dado libertad para retirarlo, -  
para discutir y decidir en qué condiciones puede ser empleado, y, si lo desea,  
puede negar hasta su utilización. Por otro lado, la fluctuación de precios -  
de los bienes producidos depende de la cantidad que en cierto modo puede ser  
regulada por los productores. La cantidad ofrecida para su venta en un merca-  
do puede ser alterada e incluso suspendida por los fabricantes; en cambio, la  
oferta de mano de obra depende de un gran número de variables, dentro de las  
cuales encontramos las siguientes:

A) Factor demográfico.- El aumento de la población absoluta determina  
el número de posibilidades en cuanto a las personas que pueden ingresar a la  
fuerza de trabajo.

B) Crecimiento económico.- La tasa de expansión en la producción, pue

<sup>1/</sup> Strauss, George y Sayles, Leonard R. "Los Problemas Humanos de la Direc-  
ción", 1a. Edición en español, Noviembre de 1961, Herrero Hnos, Sucesores  
S.A. México. Págs. 487-488.

de afectar la mano de obra, importando para ello el cálculo de la tasa de ingreso por persona, o la que se llama tasa de rendimiento productivo.

C) Índices cuantitativos de la fuerza de trabajo.- Estos se pueden distinguir por:

- 1.- Edad (principalmente jóvenes)
- 2.- Educación y adiestramiento (profesionales)
- 3.- Sexo (hombre o mujer de acuerdo a las cualidades del trabajo)

A diferencia de lo que ocurre con cualquier otra mercancía, cuyo intercambio implica el cambio absoluto de propiedad, en lo que se refiere al trabajo es ilógico pensar que el individuo desprenda la propiedad de la fuerza de su mismo ser, aun después de haberla comprometido con cualquier patrón; cualesquiera que sean las condiciones de trabajo y salario, nunca abandonará la posibilidad de tomar decisiones sobre dicha mercancía, pese a la empresa o empleador que la contrató.

El problema del mercado de trabajo se va haciendo más complejo en la medida en que el salario, la empresa, las condiciones de trabajo o todo en conjunto alcanzan el objetivo de proporcionar al trabajador el ambiente propicio que su satisfacción psicológica requiere.

Por ende, los mercados de trabajo no sólo buscan equilibrar los precios dados en una oferta y demanda determinados, sino establecer la correcta correspondencia entre los precios disponibles en el mercado, y los individuos más adecuados para ocuparlos.

Para el administrador de recursos humanos, el estudio de la mano de obra sirve como herramienta para la eficiencia del proceso de reclutamiento, dentro de la empresa.

#### Población Ocupada, Desempleo y Subempleo en México.-

En el caso de México, la mayoría de los habitantes son gente joven; por lo tanto, la población económicamente activa (PEA) representa únicamente el 42.6% del total (23.7 millones de personas estimado).

✦

El sector primario absorbe aproximadamente el 32.2% de la PEA sin embargo, esta tasa de absorción se ha disminuido como consecuencia del relativo estancamiento de esta actividad en los últimos años, que ha generado una transferencia de mano de obra hacia otros sectores como el industrial y de servicios; de esta última el sector servicios absorbe el 42.4%, y el industrial el 27.5% restante. Por otra parte, es importante señalar que la participación de la mujer mexicana, en la fuerza de trabajo, es sumamente reducida, pues únicamente representa el 14% de la PEA.

En la actualidad no se cuenta con cifras oficiales que determinen específicamente la tasa de desempleo abierta (población entre 12 y 64 años; la tasa de desempleo es la diferencia de la relación existente entre la población económicamente activa y la población efectivamente ocupada).

En México, sin embargo, un indicador representativo de la situación que

se registra en las ciudades más importantes del país como son: Monterrey, Guadaluajara y la ciudad de México, durante 1979 representaban una tasa promedio de desempleo de 6.4%, estando la ciudad de México con un 6.0% .

En lo que respecta al período 1975 y 1979, se observa una tendencia errática en la tasa de desocupación abierta para el D.F., ya que para 1975 fue de 6.4% , para 1977 de 5.15% , y durante el segundo trimestre de 1979, fue de 5.3% .

La problemática de empleo en México se agudiza aún más al observarse el alto porcentaje de subempleo con respecto a la población económicamente activa, el cual asciende a cerca del 50%; lo anterior se debe principalmente a la desmesurada afluencia de contingentes a las grandes zonas industriales del país, en busca de un mejor nivel de vida.

## La Requisición de Personal..

Una requisición de personal es lo que invariablemente ha de ocurrir antes de iniciar lo que será el reclutamiento y selección de personal; dicha requisición debe estar apoyada en el análisis y descripción del puesto, lo que se conoce también como perfil del puesto.

El perfil del puesto puede obtenerse mediante las siguientes técnicas:

- Análisis y descripción de puestos
- Valuación de puestos
- Calificación de méritos

La terminología que se utiliza en el análisis de puestos es la siguiente:

**Puesto.**- "Es un conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que, en condiciones específicas de trabajo, constituye la labor ordinaria de una persona." 2/

**Descripción del puesto.**- Es una declaración que fija las características, los deberes y las responsabilidades de un trabajo específico.

**Contenido de la descripción.**- La descripción del puesto se divide generalmente en las siguientes partes:

1.- **Carátula.** Contiene fundamentalmente los datos relativos a la denominación, identificación y ubicación del puesto.

2/ Orozco, R. Jorge Enrique. "Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal". Tercera edición, Diciembre 1980. COPARMEX Fondo Editorial. México, D.F. Pág. 37

2.- Descripción genérica o definición de los objetivos del puesto.- No siendo sinónimos, suelen utilizarse como substitutos. La descripción genérica es un resumen acerca de las funciones o tareas principales. La definición de los objetivos se refiere al propósito que deben cumplir, o a las necesidades que deben satisfacerse con las actividades del puesto.

3.- Descripción específica.- Es la relación cronológica, o en atención a la importancia de las actividades, tareas o funciones del puesto.

4.- Especificación.- Corresponde a la enumeración de los requisitos que deben satisfacerse para el buen desempeño del contenido del puesto.

Ahora bien, por lo que corresponde a valuación de puestos, ésta comprende un sistema técnico muy útil para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta contratación, organización y remuneración del personal.

Fundamentalmente abarca los siguientes métodos:

- Método de alineamiento o de valuación por series
- Método de gradación previa
- Método de comparación de factores
- Método de valuación por puntos

Método de alineamiento o de valuación por series.- Es un sistema por medio del cual se ordenan los puestos de una empresa, valiéndose para ello de la

promediación de la serie de órdenes formada por cada uno de los miembros de un comité de valuación, respecto a los puestos básicos.

Método de gradación previa.— Consiste en clasificar los puestos en niveles o grados de trabajo previamente establecidos. Este sistema requiere de un procedimiento un poco más complejo que el anterior.

Método de comparación de factores.— Consiste en clasificar los puestos comparándolos, uno por uno, con un número de puestos claves, seleccionados — previamente; esta comparación se hace factor por factor, utilizando para esto los factores que usualmente se ocupan en el método de puntos. (experiencia, responsabilidad, requisitos físicos, etc.).

Método de valuación por puntos.— Se trata de un sistema técnico, mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominados "puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que se designan con el nombre de "factores".

Un punto es un valor de relación o una unidad de medición, como puede ser un peso, un litro, o un metro; por tanto, es sólo una medida para efectos de comparación.

En cuanto a calificación de méritos, tenemos que es una serie de procedimientos que, junto con el tratamiento y el análisis estadístico, permiten utilizar de modo más adecuado las opiniones (de aquellos a quienes la empresa ha responsabilizado para tal efecto) sobre el valor actual y el potencial desarrollado del personal.

Uno de los métodos más comunes para calificar al personal, permite diferenciarlos en tal forma que puede ser clasificado desde dos puntos de vista: uno atendiendo a la posición jerárquica del calificador con respecto al calificado, y otra tomando como base el propio método de calificación.

Refiriéndonos al primer criterio, los sistemas de calificación se dividen en:

Los sistemas verticales.- Son aquellos en los que el calificado y el calificador ocupan diferentes niveles en la escala jerárquica de la organización; en una de ellas el calificado recibe la calificación de una o más personas de jerarquía superior a la suya; y la otra son los subordinados, quienes califican a su superior inmediato.

Los sistemas horizontales.- El calificador y el calificado tienen el mismo nivel jerárquico; es decir, cada persona es calificada por sus propios compañeros de trabajo.

Una calificación técnica permite conocer, en el momento necesario, a quiénes habrá de darse preferencia en los ascensos; a quiénes realizar, fundamentalmente en los períodos de prueba, cuáles podrán escogerse para ocupar puestos de mayor confianza, así como las cualidades que pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.

## El Reclutamiento y sus Fuentes.-

Una vez que ha surgido una requisición de personal, se iniciará lo que es propiamente el proceso de reclutamiento, para lo cual es necesario explicar algunos términos, como son los siguientes:

Reclutamiento.- "Es la función que tiene como finalidad el atraer personas extrañas a la organización, a fin de que se determine la posibilidad de ser considerados candidatos para cubrir las vacantes." <sup>3/</sup>

Objetivos del reclutamiento.- El reclutamiento cumple con determinados objetivos como son: ofrecer, en forma oportuna, todo el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Es necesario mencionar que, siendo el reclutamiento una de las técnicas más usadas, no se le da la importancia que merece; esto se puede comprobar fácilmente con hojear diariamente los periódicos, donde al hacerlo, podemos observar una gran cantidad de anuncios defectuosos, lo que demuestra el poco cuidado que se ha puesto en mejorar esa técnica.

Una observación muy importante es que las múltiples vacantes que existen son difíciles de cubrir, ya que no es tarea fácil encontrar personal calificado y capacitado para cubrirlos.

<sup>3/</sup> Strauss, George y Seyles, Leonard R. "Los Problemas Humanos de la Dirección" 1a. Ed. Español, noviembre de 1961, Herrero Hnos., sucesores S.A. México. pág. 490

Es cierto que mediante la selección se elige a la persona más apta para cubrir las funciones de un puesto, y un reclutamiento inadecuado no nos garantiza que entre los reclutados acuda una persona que posea las características requeridas para el correcto desempeño del puesto. Así, pues, se seleccionará sin duda al mejor de los aspirantes, que en muchos casos es solamente el menos malo.

Es de suma importancia mencionar que el reclutamiento implica el esfuerzo del reclutador para procurar a la empresa los recursos humanos necesarios en el momento oportuno, y en número satisfactorio para poder realizar una concienzuda selección de los mismos, a fin de elegir al más adecuado para cubrir el puesto.

Quién es el Responsable del Reclutamiento.-- Este aspecto varía mucho, ya que siempre va de acuerdo con el tamaño y la importancia de la empresa.

En la mediana y la gran empresa, el departamento de personal es el responsable del reclutamiento, y dentro de éste puede existir una persona o sección dedicada a esta función; también puede realizarla la persona o sección dedicada a la selección o contratación.

Ahora bien, un buen programa de reclutamiento implica dos importantes -- responsabilidades: una, la de localizar fuentes apropiadas para los diversos tipos de energía humana que requiere una empresa, y otra, encontrar y aplicar prácticas y técnicas que hagan posible la disponibilidad de energía humana.

Un programa eficaz de reclutamiento debe evaluar continuamente sus fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, con el fin de ir determinando cuáles son los más efectivos abastecedores de potencial humano para cubrir las vacantes de la empresa.

Es necesario hablar ahora sobre la importancia del reclutamiento; dicha importancia estriba en que si el objetivo de la administración de personal es el de conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga para lograr este fin es un esfuerzo provechoso. Entonces es claro -- que el reclutamiento resulta ser la base para lograr la primera parte de este objetivo.

Y decimos que es importante, principalmente porque debe coadyuvar a lograrlo de la manera más eficiente posible. También debe proveer al seleccionador del material humano idóneo a los requerimientos del puesto, en cantidad satisfactoria.

Otro punto importante y necesario de mencionar, antes de entrar de lleno a lo que es el reclutamiento, son las:

Políticas de Reclutamiento.-- Lo primordial en las políticas de personal de las compañías, es, lógicamente, conseguir personal para hacer funcionar la organización.

El hecho de no tener un buen abastecimiento de personas calificadas, limita el éxito que pudiera tener un negocio, de igual manera que si no hubiera

un buen abastecimiento en dinero, materiales o mercados.

Es por esto que se hace necesaria la fijación de políticas que nos permitan determinar los siguientes puntos:

- 1.- ¿A quién habremos de buscar: qué tipo de personal, y en qué número?
- 2.- ¿Dónde buscaremos? ¿Dentro o fuera de la empresa? ¿O en ambos lugares?
- 3.- ¿Qué sistemas habremos de seguir para alentar a las personas "adecuadas" a que acudan a nosotros en busca de empleo?
- 4.- ¿Qué sistemas deberemos emplear para decidir qué solicitantes escogemos, y para qué puestos?

Después de este preámbulo tan importante, pasaremos a mencionar lo que son las Fuentes de Abastecimiento y Medios de Reclutamiento. - Para iniciar este punto, diremos que fuentes de abastecimiento es el "lugar donde se va a encontrar al personal" y medios de reclutamiento será "la forma de atraer a dicho personal a la empresa".

Para esto, el reclutador tendrá que tomar en cuenta las necesidades de la empresa, y después de haber examinado detenidamente los beneficios y limitaciones que las fuentes internas y externas le pueden acarrear, podrá decidir hacia cuáles dirigirse.

A continuación explicaremos a lo que se refiere cada una de éstas fuentes, así como sus ventajas y desventajas.

### Fuentes Internas

Son aquellas que se encuentran dentro de la propia organización, y se refieren a:

1) Promociones.- Son cambios de personas de un puesto inferior a uno superior, dentro de la misma empresa y por lo general implican un aumento de sueldo.

2) Transferencias.- Es el traslado de una persona que se encuentra trabajando en una sección o departamento, dentro de la misma empresa; no necesariamente implica aumento de sueldo.

#### - Ventajas

- a) La gente ya está identificada con la empresa
- b) Nos garantiza cierto grado de lealtad
- c) El costo de reclutamiento es menor

#### - Desventajas

- a) Podría haber favoritismo hacia ciertas personas, no dando la oportunidad

nidad a la persona o personas que verdaderamente merezcan ser promovidas o transferidas.

b) Posible desorganización

c) Podría suceder también que se fomentaran los rencores en contra de la empresa.

### Fuentes Externas

Son aquellas que se encuentran fuera de la empresa. Existen en gran cantidad, de las cuales es posible reclutar personal; algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de puestos; otras solo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como el personal ejecutivo, profesional, técnico de oficinas y de empleados generales, y se refieren a:

1) Agencias de Empleo.-- Son empresas con fines lucrativos; su función es proporcionar empleados a las empresas que lo soliciten, y su costo por lo general es un mes del salario que ha de percibir el empleado que ellos recomiendan, en caso de ser contratado. La forma de pago es de 50% al momento de ser contratado, y 50% al cumplir el mes de trabajo.

- Ventajas

a) Es rápida y trata de evitarnos pérdida de tiempo en buscar personal.

- Desventajas

a) No es confiable, pues en algunas agencias no realizan las investigaciones necesarias como son pruebas de conocimientos y pruebas psicológicas, - con lo cual el personal no lleva, en la mayoría de los casos, las especificaciones requeridas para el puesto.

2) Sindicato.- Es una de las fuentes principales para obtener solicitantes para diversos tipos de puestos.

Este, amparándose en la cláusula exclusiva de admisión manifestada en el contrato colectivo de trabajo respectivo, se reserva el derecho de enviar a la empresa, en un período determinado, los candidatos que requiera ésta para cubrir las vacantes.

- Ventajas

a) Rapidez y bajo costo que nos representa obtener candidatos idóneos para los puestos vacantes, ya que con sólo recurrir a esa fuente obtendremos candidatos.

- Desventajas

a) En nuestro medio la legislación es proteccionista del trabajador, y al sentirse los trabajadores apoyados, desvirtúan ciertos principios que traen como consecuencia conflictos obrero-patronales.

## 3) Archivo de Eventuales y Solicitudes rechazadas con anterioridad.--

Estos medios los encontramos en expedientes de personas que no tienen planta en la empresa, y en personas que con anterioridad quisieron prestar sus servicios a la empresa, pero que por no tener vacantes fueron rechazados y su solicitud pasó a ser parte de este archivo.

## - Ventajas

a) Existe más rapidez para localizar candidatos, puesto que ya se tienen en archivo.

## - Desventajas

a) Que posiblemente algunos ya no presten sus servicios en la empresa.

b) Que los rechazados ya hayan sido contratados en alguna otra empresa

4) Escuelas Tecnológicas y Universidades.-- A través de esta fuente se puede conseguir el candidato idóneo y con conocimientos suficientes para cualquier puesto, y únicamente será necesaria una buena instrucción para la mejor aplicación de sus conocimientos.

## - Ventajas

a) Algunas universidades operan con un servicio de empleo que pueden proporcionar registros de la historia personal de los alumnos que están bus--

cando empleo. Estos servicios de colocación pueden ser de ayuda a las empresas, porque pueden localizar y obtener entrevistas con candidatos calificados.

- Desventajas

a) Tienden a no contar con experiencia; esto es, sus calificaciones se limitan entonces a conocimientos técnicos exclusivamente.

b) Puede suceder que en algunas compañías lleguen a cubrir puestos con graduados que poseen mayores capacidades que las que demandan los puestos. Cuando sigue esta práctica, puede esperarse que muchos de los que son contratados pierdan pronto el interés, y renuncien.

5) Recomendaciones de los propios empleados.- Una de las fuentes de abastecimiento más utilizada para reclutar personal en las empresas, es a través del propio personal de la empresa, sobre todo para aquel personal que ocupará puestos de los denominados "de confianza".

- Ventajas

a) Este método puede ser confiable, siempre y cuando el empleado que recomienda esté reconocido como un buen elemento.

6) La puerta de la calle.- Consiste en que por imagen y solidez de la empresa, y sin que exista información alguna de que si hay o no vacantes, las personas acuden a la misma en busca de trabajo.

7) Bolsa de Trabajo.-- Es de gran utilidad, porque en la mayoría de -- los casos sus servicios son gratuitos y editan un boletín semanal o quincenal con el resumen de los historiales de trabajo de los solicitantes de empleo, se ñalando, además, el sueldo que desean, nivel escolar y experiencia del candidato. Estas únicamente ponen en contacto la oferta con la demanda de trabajo.

8) Reclutar a través de otras Empresas.-- Mediante convenio de inter-- cambio entre empresas de alguna región o zona, se canalizan recíprocamente -- candidatos que por carencia de vacantes en un momento particular, o bien por-- que alguna de sus características va en contra de algunas políticas particula-- res; son, sin embargo, recursos humanos que en un momento dado pueden ser apro-- vechados por otra organización.

Ahora bien, después de haber visto las diversas fuentes de reclutamiento que existen, pasaremos a lo que son los Medios de Reclutamiento, entre los -- cuales encontramos los siguientes:

1) Anuncios.-- Es el más común de todos los medios de reclutamiento, el más empleado y de los más efectivos en sus resultados.

Los anuncios, tanto en los periódicos como en las revistas, son de dos -- clases:

a) El anuncio abierto.-- Que identifica el nombre de la compañía -- que solicita trabajadores.

b) El anuncio ciego.- Es aquél en que al aspirante se le pide que escriba a un apartado postal o al cuidado del periódico.

En cuanto a su inserción en el periódico, el anuncio ofrece dos alternativas:

- Anuncio desplegado.- Es cuando el anuncio se coloca en lugares estratégicos del periódico, con el objeto de captar más fácilmente la atención y ampliar, al mismo tiempo, la penetración del mismo.
- Anuncio clasificado.- Se inserta en las secciones que los periódicos destinan, específicamente, para este fin.

Los anuncios en los periódicos constituyen un medio muy socorrido para encontrar personal. Es muy conveniente que en el texto de dichos anuncios se haga una descripción de los requisitos esenciales necesarios en la persona del candidato para el puesto de que se trate, así como el sueldo y prestaciones que ofrecen; con ello se filtrarán sólo las personas adecuadas.

Es muy recomendable, en primer lugar, que el anuncio se coloque en la primera plana de la sección especializada, en el ángulo superior derecho; en segundo lugar, en el ángulo inferior derecho; en tercer lugar, en ángulo inferior izquierdo, y al final, en el ángulo superior izquierdo. Esto obedece a una razón de visibilidad, pues en esta forma se pasea la mirada por las páginas de un diario.

Si no se puede publicar en la primera plana, puede ser en una de las interiores pero siempre procurando que sea el ángulo superior derecho de las

planas nones.

- 2) Otro tipo de anuncios, cada vez menos usados, pueden ser:
  - a) Anuncios colocados en lugares visibles de la empresa
  - b) Panfletos distribuidos por las calles
  - c) Spots en radio y T.V.

#### La Solicitud de Empleo.-

Una vez que el candidato haya surgido de cualesquiera de las fuentes a las que hayamos recurrido, se hace necesaria la solicitud de empleo, la cual podemos definir como:

Una forma impresa que debe llenar el candidato; dicha forma varía en su contenido, ya que se tomará como base el tamaño y el tipo de empresa, así como el nivel de empleados que se busca.

Pero podemos decir que en general todas las formas de solicitud tratan de obtener información básica suficiente, tal como:

- Datos personales (algunos agregan rasgos físicos)
- Datos familiares
- Estudios realizados
- Educación o capacitación complementaria

- Idiomas
- Trabajos anteriores
- Pasatiempos
- Referencias personales
- Firma del solicitante

La solicitud de empleo es con certeza el instrumento más utilizado para selección, y le podemos adjudicar dos finalidades:

- a) Como un inventario biográfico del solicitante, y
- b) Como guía al entrevistador, para orientar sus preguntas a puntos de interés.

Mediante esta información, el entrevistador no estará a ciegas sobre aquellos aspectos que le sean de mayor interés en la búsqueda de datos adicionales sobre la historia y personalidad del candidato.

Cuando no se pone el suficiente cuidado<sup>n</sup> en la forma de elaborar la solicitud, es fácil caer en los siguientes errores:

- Hacer preguntas innecesarias
- Preguntas que fuerzan las respuestas
- Preguntas "incómodas"
- Preguntas que aburren y a veces predisponen negativamente

Algo hay que tomar en cuenta es que a la mayoría de las personas les disgusta "el tener" que llenar una solicitud, cuando buscan empleo sin tener la seguridad de que van a ser contratados; por tanto, el lugar que se les asigne para efectuar el llenado de la solicitud, reviste una gran importancia, y éste ha de ser un lugar tranquilo, lo más confortable posible y privado.

El Curriculum Vitae se puede entender también como otra forma de solicitar empleo, utilizado generalmente para personas que aspiran a puestos de niveles superiores basado en el historial del candidato, y se encuentra subdividido en grandes áreas, como:

- Datos generales
- Antecedentes escolares y estudios complementarios. Idiomas
- Historial de trabajo
- Pasatiempos o aficiones
- Referencias personales
- Puesto y sueldo deseados, áreas de interés
- Disponibilidad

Cuando el curriculum ha sido bien elaborado, encontramos como ventajas:

- Ahorra tiempo al solicitante y a la empresa.
- Al ser como una especie de resumen que el propio solicitante ha elaborado previamente a máquina, le da libertad para expresarse en el orden y - extensión que desee.
- Nos permite conocer la forma en que el propio aspirante se expresa

de sí mismo, sin que le hayamos guiado para hacerlo.

- La presentación que tenga el documento, es de utilidad también para valorar a la persona.

Pero de la misma manera que encontramos ventajas son inevitables las desventajas, como las que a continuación mencionaremos:

- El aspirante preparó de antemano el terreno, y muy probablemente tenga las respuestas bien elaboradas y meditadas.

- Ignoramos el tiempo que le tomó hacerlo, y las actitudes que tuvo durante su elaboración.

- Dice únicamente lo que a la persona le conviene.

- El aspirante no se expresa de manera natural y espontánea.

## La Selección de Personal..

Una vez obtenidos los candidatos, éstos pasarán por una serie de etapas a las que propiamente se les da el nombre de selección, la cual podemos definir como:

"La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño del puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contri---

buir, de esta manera, a los propósitos de la organización." 4/

Ahora bien, se hace necesario mencionar el porqué de la importancia de la selección, y es que actualmente un gran número de empresas se han dado cuenta de lo útil que es llevar a cabo un buen programa de selección que permita 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.

Durante la selección es necesario ponderar las características convenientes e inconvenientes de cada uno de los solicitantes, para poder elegir a aquél que reúna las características que exige el puesto vacante, y que, además, se ajusta a las políticas que existen en la empresa, aunque es necesario aclarar que no siempre es posible llevar un programa completo de selección.

Así como es necesario fijar políticas para poder llevar a cabo el reclutamiento de personal, también lo es para la selección.

#### Políticas de Selección

La selección debe basarse en lineamientos claros y definidos que permitan que el programa o procedimiento resulte eficaz.

La política ha de indicar qué hacer para llevar a cabo la aplicación de un programa de selección.

4/ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Décimatercera impresión, junio 1983. Edit. Trillas. México, D.F. Pág. 257.

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

- Las bases fundamentales a las que debe atender la empresa para la selección y 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.

De todo lo anterior podemos deducir que el objetivo de la política de selección es determinar lo que ha de hacerse en el momento en que surge la necesidad de contratar nuevo personal para cubrir una vacante.

Ahora hablaremos de lo que es en sí la Selección como Proceso, y tenemos que el procedimiento científico en la selección de personal es un sistema -- que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos a través -- de los cuales se logra hacer una apreciación global del individuo, que permite predecir el éxito o fracaso que el mismo tendrá en el empleo.

#### Principios en la Selección

"La selección de personal es un proceso complejo, y decimos complejo -- porque no es nada fácil equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes, con las especificaciones del puesto; el perso-

nal que responde a la selección, debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe sin olvidar estos tres principios:

1) Colocación.- Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación de la misma.

2) Orientación.- Es necesario considerar la labor del seleccionador, ya no limitada por los factores de la organización, sino en un sentido más amplio, y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que ésta sea la causa de la no aceptación, etc. En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y su esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella, lo menos que se puede hacer, para corresponder, es proporcionar esta orientación.

3) Etica profesional.- El proceso de selección implica una serie de posiciones que pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, si tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertir-

se en fuentes de frustraciones para el candidato, y afectar negativamente a la organización.

Es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. 5/

Ahora bien, después de haber reflexionado acerca de los principios de selección, pasaremos a hablar de una fase muy importante del proceso, como es la Recepción de Solicitantes, ya que es la primera impresión que recibe el solicitante de la empresa, y ésta de él, por lo que hay que cuidar de aspectos como: el lugar donde son recibidos los aspirantes, el aspecto general de la empresa, la forma y trato que se les da, pues juegan un papel muy importante, y en ocasiones definitivo, en los candidatos o futuros empleados.

Todos los empleados que intervendrán en el proceso deben ser oportunamente informados y preparados, desde el vigilante de la puerta hasta los que realizarán las entrevistas.

El lugar que se destine para la recepción de solicitantes, debe ser de preferencia amplio, limpio, ordenado, ventilado y confortable, con el mobiliario suficiente que, de acuerdo con el número de prospectos, se requiera.

El tiempo de espera para ser recibido. En ésta, como en todas las demás fases del proceso, debe ser lo más corto posible, sea cual fuere el nivel del puesto a cubrir.

Una espera corta denota organización, previsión y respeto, además de que con ello se crea un clima favorable para realizar la entrevista, y no con predisposición, enfado, cansancio o enojo.

El tener gente esperando, sin razón alguna, lo único que demuestra es un grave complejo de inferioridad por parte del entrevistador, lo que afectará - no sólo al solicitante, sino, a la larga, también a la empresa.

En este primer paso del proceso, es posible calificar al solicitante desde la recepción, si se pone en práctica la observación en cuanto a qué clase de revista o periódico eligió para leer durante la espera, para lo cual es necesario colocar en una mesa, a manera de abanico, varias revistas y periódicos de todas clases.

Después de haber tomado muy en cuenta todos estos aspectos, será más fá- cil pasar a una comunicación interpersonal con el aspirante, a lo que llama- mos la entrevista.

#### La Entrevista.-

Esta tiene como objetivo específico el elegir al individuo que por sus - características, habilidades y experiencias, satisfaga mejor los requerimien- tos del puesto a cubrir; la entrevista de selección se enfoca a dos aspectos primordiales :

Primero. -- El obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc.

Segundo.-- El de informar al interesado de las características, ventajas y desventajas del puesto que va a ocupar, así como las oportunidades futuras que se le pueden brindar. 6/

Ahora bien, existen básicamente dos tipos de entrevistas, y éstas son:

1) La Entrevista Inicial o Previa.-- Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también de la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

2) La Entrevista Formal o Profunda.-- Esta entrevista requiere de más tiempo, para conocer, lo más a fondo posible, a la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad, sobre: familia, trabajos anteriores, carácter, motivaciones y actitudes, intereses, cultura, etc.

Generalmente se lleva a cabo la entrevista profunda después de haber aplicado las pruebas de aptitudes y psicológicas.

Esta entrevista es de suma importancia y se le concede un valor incalculable.

6/ Orozco R., Jorge Enrique. Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. Tercera edición. Diciembre 1980. COPARMEX, Fondo Editorial. México, D.F. pág. 127

lable además de que en ocasiones es un factor determinante o definitivo en la decisión que se tome respecto al candidato, por lo que es en extremo delicado, y por norma debe ser realizada por entrevistadores que posean los conocimientos además del entrenamiento y que sean capaces para ello, ya que entrevistar requiere tener conocimientos y habilidades en todos los principios de relaciones humanas, estar capacitado para desarrollar la comprensión necesaria hacia los sentimientos de otra persona, y ser capaz de captar el significado de muchas de sus reacciones.

Hay que tomar en cuenta que existen diversas formas para llevar a cabo la entrevista, como las que a continuación mencionaremos:

a) La Entrevista Dirigida.- Se caracteriza por seguir una estructura previa, en la cual el entrevistador dirige la entrevista hacia los aspectos que le son de interés.

Este tipo de entrevista muestra ciertas ventajas, debido a que elimina la posibilidad de olvidar algo de importancia, y unifica, en cierta forma, las diferencias personales de los entrevistadores, al seguir todos el mismo plan de preguntas, además de neutralizar sus aversiones y preferencias.

La entrevista dirigida es la que exige una participación más activa por parte del entrevistador. Debido a esta razón, el entrevistado se coloca en una situación pasiva, en la que constantemente se le hacen preguntas, teniendo derecho a creer que aquello que no se le pregunta no interesa al entrevistador.

b) La Entrevista no Dirigida.-- Da al entrevistado cierta libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la conversación; esto se logra cuando el entrevistador hace preguntas amplias sobre temas generales.

Como ventajas de llevar una entrevista de este tipo, encontramos que permite alejarse de la rígida estructura del interrogatorio, proporciona una forma de acercamiento más flexible y da margen a llevar un procedimiento que se adapte a cada entrevistado.

Por todo lo anterior, es obvio que esta técnica es la más difícil de dominar, ya que exige que el entrevistador escuche cuidadosamente, no discuta, use preguntas breves y permita pausas a la conversación, limitándose a señalar el área que le interesa, sin hacer ninguna especificación.

Lo más indicado para llevar a cabo la entrevista es utilizar el método no dirigido, pues por este medio se manifiesta la personalidad del interlocutor, sus intereses, sus metas y los medios de que pretende valerse para alcanzar sus fines.

El entrevistador debe recoger una serie de datos objetivos, y captar las emociones que le transmitan, de acuerdo al eco que hagan en él, pero sin dejar que sus emociones intervengan.

Es preciso considerar cómo percibe el entrevistador no sólo a la persona entrevistada, sino a la situación total de la que él mismo pasa a formar parte.

c) La Entrevista Estandarizada.- Nos referimos a ésta como una entrevista altamente estructurada; se apega estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas, preparadas específicamente y diseñadas para ayudar al investigador a obtener información completa, a interpretar su importancia, y a conocer sus inconsistencias; la información queda asentada en una hoja de resumen que se lleva a base de la información obtenida en la entrevista y en las formas de solicitud, tests, comprobaciones telefónicas y fuentes de información acerca del solicitante.

d) La Entrevista de Grupo.- Es el tipo de entrevista que se emplea en la selección de aspirantes a ejecutivos; en ésta, se reúne a los solicitantes para una decisión en grupo. Se forma una mesa redonda, y, sentados al lado o detrás del grupo, habrá ejecutivos de la compañía que observarán y evaluarán a los candidatos durante una discusión con o sin director. En este tipo de entrevistas es fácil detectar factores tales como dinamismo, iniciativa, pose, adaptabilidad a nuevas situaciones, tacto, habilidad para congeniar con las personas y cualidades similares.

e) La Entrevista de Presión.- Su objetivo es colocar al candidato -- bajo una tensión considerable; generalmente comprende una rápida serie de preguntas por varios entrevistadores que parecen poco amistoso. Se utiliza en trabajos donde es importante la resistencia a la tensión.

Ahora bien, es importante plantear, como uno de los puntos importantes -- para que una entrevista se lleve con éxito, que ésta ha de pasar por las dife

rentes etapas, que a continuación citaremos:

#### Fases de la entrevista

Rappot. Significa "concordancia", "simpatía"; es la primera etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y vencer su resistencia a hablar, para dar paso a un flujo libre y abierto de un trato cordial que ayuda a establecer el rappot, así como preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle, y por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. También puede ayudar a establecer el rappot el hecho de que el entrevistador explique antes -- las características de la organización, sus prestaciones, el horario, etc. El propósito del rappot, en otras palabras, es "romper el hielo", lo que implica una corriente de simpatía y de comunicación por parte del entrevistado hacia el entrevistador; es conveniente que este acercamiento inicial no se realice en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

En general las siguientes formas de comportamiento de un entrevistador ayudan a establecer el llamado "rappot":

- Tratar con cortesía
- Interés al escuchar

- Hacer preguntas extensas, en lugar de específicas
- Seleccionar áreas que le sean familiares al solicitante, para poder abrir la entrevista. La descripción de las actividades del trabajo actual es usualmente segura, sin peligro para el entrevistado.
- Informarle al candidato que los datos familiares que nos proporcione serán tratados confidencialmente.
- Que haya privacidad en el lugar donde se realice la entrevista

Existen también ciertas circunstancias por las que el rapport se puede dañar; a continuación mencionaremos algunas:

- Utilizar el sarcasmo y poner a la persona en ridículo
- Tratar con desprecio o autoritariamente
- Hacer un sinnúmero de preguntas en sucesión precipitada
- Contestar el teléfono mientras el candidato le habla
- Poner a prueba la veracidad del aspirante, abierta o claridosamente

Cima. Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista en sus aspectos claves, que van a explorarse con mayor atención, y que proporcionarán la información más delicada y exacta que se requiere para una buena selección.

Si el rapport ha continuado, es el momento preciso para conocer los puntos débiles del entrevistado, y aquellos aspectos críticos que serán definitivos - al tomar la decisión final.

Cierre. Esta etapa llega faltando cinco o diez minutos antes de dar -- por terminada la entrevista; se anuncia el final de la misma, se da oportuni-- dad al solicitante para que haga las preguntas que juzgue pertinentes, y ex-- terne sus impresiones sobre la entrevista; finalmente, se le da a conocer --- cuál es el siguiente paso a realizar.

En caso de que el candidato no sea considerado como aceptable, es deber del entrevistador orientarlo, lo cual implica, por parte de éste, un conoci-- miento acerca del mercado de trabajo, para lograr que el entrevistado obtenga un beneficio personal; que sienta que "la entrevista valió la pena", y que el hecho de no ser aceptado no implica derrota, sino, por el contrario, un estí-- mulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

Se hace necesario insistir en que la extensión y profundidad de la entre-- vista de selección, como en las otras fases del proceso de selección, esté -- condicionada al nivel que se selecciona; es decir, si se selecciona a nivel - ejecutivo, la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como en-- trevista libre o pasiva, porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor interveni--- ción, en contraste con la entrevista dirigida, conocida también como activa , en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas prede-- terminadas.

A continuación nos referiremos a las técnicas utilizadas para llevar a - cabo la entrevista:

Dichas técnicas las podemos dividir en dos partes:

1) Obtención de datos.-- Los medios que se utilizan para obtener información: escuchar, observar y preguntar.

a) Escuchar. Es la clave de la comunicación efectiva; está en la capacidad de escuchar, de tal forma que tanto el que habla como el que escucha, obtengan el máximo provecho.

Si se escucha eficientemente, esto le será de gran ayuda al entrevistador, ya que podrá obtener información que no lograría conocer a través de otros medios, y sobre todo, en su contexto original, con todo lo que las expresiones emocionales implican, como es el tono de voz y las expresiones faciales con lo que la persona expresa una idea.

El entrevistador debe hacer un análisis mental en cuanto al significado de las comunicaciones no verbales del entrevistado, tales como: un cambio súbito del color de la tez, puede ser más elocuente que las palabras oídas en el mismo momento; el ceño fruncido en el momento de referirse a algo; golpear en escritorio y piernas; temblor en las manos, respiración agitada, tartamudeo, cambios bruscos en el tono de voz, mirada vaga, etc.

La forma de actuar del buen oyente será encaminada a ayudar al que habla, de tal manera que el entrevistado pueda expresar lo que está pensando. A través de nuestras reacciones hacia la persona que escuchamos, mantenemos un grado importante de control sobre lo que averiguamos, por nuestros oídos.

b) Observar. También es posible, además de importante y fundamental, obtener información del entrevistado mediante la observación al detectar aspectos significativos de la conducta, ya que la entrevista es, en sí misma, una prueba de conducta.

Observar la forma en que se comporta el entrevistado en el momento de la entrevista, permite investigar su reacción, ante situaciones nuevas o --presionantes, cómo se relaciona, cómo actúa ante la figura de una autoridad --representada por el entrevistador, etc. Esta información nos permite conocer las actitudes y conductas del entrevistado, con más precisión que si le interrogamos acerca de ellas.

La observación de la expresión facial es necesaria, para darse cuenta, también, de los efectos que causan las palabras, o simplemente la presencia del entrevistador.

La cara es capaz de reflejar un sinnúmero de sentimientos tales como agrado o desagrado, rechazo, aceptación, emoción, duda, etc., sin dudar, --claro está, que todo esto se exprese verbalmente.

Junto con la expresión facial, los ademanes, y la actitud que adopta el candidato, proporcionan datos complementarios que nos ayudan a realizar una mejor evaluación.

c) Preguntar. La pregunta es siempre el medio más directo para obtener información del entrevistado, utilizándose como técnica para dirigir la

entrevista. El manejo adecuado de la pregunta, de parte del entrevistador, adquiere gran importancia y exige suma habilidad, ya que la manera en que formule la pregunta, puede afectar profundamente la respuesta que reciba.

Las preguntas pueden clasificarse en dos categorías: abiertas y cerradas.

La pregunta abierta. No sigue ningún tipo de lineamiento; simplemente se limita a señalar el área que al entrevistador le interesa investigar, y sirve de guía para conducir la entrevista.

La pregunta abierta facilita en cierto modo el "rappot", proporcionando información que no esperábamos, así como datos sobre la personalidad del entrevistado. Este tipo de preguntas tienen algunas desventajas por su dificultad de manejo, ya que es necesario ajustarla a cada persona, permite la --desviación del tema de discusión, además de que no es posible hacer un registro completo de lo expresado por el entrevistado, debido a que da como resultado una respuesta amplia.

La pregunta cerrada. Este tipo de pregunta encierra una gran limitación, ya que el entrevistador, por lo general, muestra poco interés en conocer los puntos de vista del entrevistado que no estén dentro de los lineamientos de la pregunta, y, por otra parte, no presta atención a su ansiedad o a --la sensación de inseguridad que puede experimentar.

La pregunta cerrada disminuye el "rappot", elimina datos de personalidad, y proporciona otros datos técnicos.

2) Conocimientos del entrevistado.- Una vez que el entrevistador ha proporcionado un ambiente cómodo y de confianza mutua, y ha dado a conocer el propósito de la entrevista al entrevistado, se dispone a obtener un bosquejo general de su personalidad, y ésta se realiza en dos niveles:

Uno superficial, que incluya apariencia física, trato, forma de comunicarse, capacidad de relación, presentación, cooperación y sinceridad demostrada a lo largo del encuentro.

El otro aspecto de la personalidad que se investiga, abarca un plano más profundo, ya que mediante la integración de los resultados obtenidos en áreas anteriormente mencionadas, y con la información que proporcione el entrevistado, se pretende establecer cuáles son actitudes básicas y motivaciones hacia sí mismo, hacia los demás y hacia su futuro, en virtud de que la personalidad posee coherencia, unidad y continuidad.

Es por demás aclarar que no todos los candidatos tendrán las mismas características en cuanto a su personalidad; así, pues, nos encontramos con la siguiente clasificación:

El Candidato Tímido. La ansiedad, aunada a un sentimiento de inseguridad, le provoca un estado de inhibición. El remedio más fácil y más adecuado en este caso es proporcionarle apoyo. El entrevistador debe hablar hasta que el individuo se acostumbre a él, y después su papel sólo consistirá en estimularlo con preguntas fáciles y concretas, hasta que se sienta más confiado en sí mismo y en la situación de entrevista. La manera de formular las preguntas, la expresión facial y la postura al sentarse del entrevistador, tie

nen mucha relación con la confianza que se le quiera proporcionar al entrevistado. Este tipo de persona necesita que se le trate con sonrisas y afecto. Una vez que se logra conquistar la confianza del candidato inhibido, en la mayoría de los casos éste se siente dispuesto a desahogarse con el entrevistador, y a platicarle todo lo relativo a sus problemas.

El Candidato Agresivo. Las sugerencias para conducir una entrevista con este tipo de candidatos han de ser todo lo contrario a las que se utilizan para el prospecto tímido.

El "rappot" debe ser corto, y en muchos casos dejar que el sujeto lo haga. No necesita grandes muestras de afecto y apoyo de parte del entrevistador, sino, por el contrario, lo que él busca es demostrar que es muy independiente y capaz de llevar a feliz término cualquier situación que le sea planteada en la entrevista; por lo tanto, hay que dejar lo que satisfaga su necesidad dándole oportunidad de que él hable bastante al principio. En la gran mayoría de este tipo de personas, su actitud agresiva la presentan exagerada y por lo general es más aparente que real. Después de diez minutos de entrevista, esta situación tiende a disminuir; y con la astucia que el entrevistador posee, deberá conducir la entrevista sutilmente hacia las áreas que haya planeado investigar.

El Candidato Manipulador. Esta clase de candidatos son personas que creen que todos los seres humanos son vanidosos, y trata de manejarlos por medio de la adulación. Clásico es que llegan a la entrevista con pregun-

tas como esta: "Ah, ¿usted es el famoso señor Pérez? No sabe cuántos deseos tenía de conocerle, he oído hablar mucho de usted. A propósito, el otro día me pareció verlo en el periódico. El señor González es íntimo amigo mío, y me ha hablado excelentemente de usted."

Este tipo de personas saben utilizar sus "piropos" a su favor, se expresan muy fácilmente, con mucha franqueza aparentemente, parecen un libro abierto, casi no permiten preguntarles nada, y hasta con excesiva seguridad preguntan al entrevistador si quiere saber sobre sus amplias experiencias, magníficas recomendaciones o su sólida situación financiera. Usualmente tratan de despistar al entrevistador de las áreas difíciles de tocar para ellos. Su meta es poder manejar la entrevista y al entrevistador, como ellos quieran.

El Candidato Embustero. Es el clásico que tiende a "inflar" las cosas más de lo que realmente son. Esta actitud es muy común en candidatos para puestos de ventas y relaciones públicas; con frecuencia atrás de esta actitud hay sentimientos de inferioridad o fracasos, por lo que el entrevistador debe ser cauteloso al hacer juicios con este tipo de personas.

La duración de una entrevista varía según el grado de información que sea necesaria y la facilidad con que se vaya obteniendo ésta.

Cuando el entrevistador ha obtenido suficiente información, de modo que pueda tomar una decisión adecuada y el entrevistado haya logrado algún benefi

cio como resultado, la entrevista debe terminarse. El final no debe marcarse de un modo brusco, pero tampoco es del todo necesario elaborar una serie de frases para emplearlas como final.

Después de haber tocado el tema de la entrevista, pasaremos a hablar de otro punto muy interesante y fundamental dentro del proceso de selección, y éste son los exámenes psicológicos.

#### Pruebas o Test Psicológicos y Psicométricos.-

Esta es la etapa del proceso técnico de selección donde se llevará a cabo una valoración del candidato en cuanto a sus habilidades, su potencialidad y capacidad en relación con los requerimientos del puesto, ya que todos los trabajos requieren una serie de aptitudes. Algunas de estas aptitudes son formas específicas de inteligencia; otras, tipos de coordinación motora; y otras estarán asociadas con rasgos de la personalidad.

En cada uno de estos aspectos, determinadas pruebas pueden mostrar relaciones definidas con una probable eficiencia en el trabajo. Así los resultados de las pruebas, correlacionadas con el criterio de éxito en un trabajo específico, permiten medir las habilidades que el trabajo requiere, y evidentemente son bases más precisas para la selección de personal, así como las posibilidades de futuro desarrollo que tiene el candidato.

Ahora bien, resulta muy difícil definir con precisión el test mental, —

aunque Pichot propone la siguiente definición:

"Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que si ve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una com paración estadística con el de otros individuos colocados en la misma situa-- ción, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa o ti pológicamente.

Lo anterior puede concretarse diciendo que el test es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admi- te una apreciación objetiva y cuantitativa. " 2/

"Dichos exámenes complementan los datos obtenidos en las fases anteriores del proceso, y sus resultados, al ser cotejados con las fases posteriores del proceso, permiten obtener un "retrato hablado" del candidato, lo más cercano a su realidad. " 8/

Las pruebas o test psicológicos son auxiliares valiosísimos en el conocimi ento de la personalidad, temperamento, aptitudes y habilidades de los candida tos. Un test debe ser aplicado procurando que las condiciones de tiempo, - lugar y estímulos del ambiente no varíen, siendo de esta manera, los factores cambiantes, las respuestas, la conducta de los sujetos colocados en estas condi ciones.

La finalidad que persiguen estas pruebas psicológicas es de permitir se

2/ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Decimater-  
cera impresión, junio de 1983. Edit. Trillas. México, D.F. Pag. 428

8/ Orozco R, Jorge Enrique. Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección  
de Personal. Tercera ed. Diciembre 1980. COPARMEX. México, D.F. pag. 183

leccionar al mejor candidato entre un número determinado, y de ser posible -- acomodarlo al puesto más adecuado para él.

Además, la prueba psicológica realiza una función específica, que es la de tratar de predecir quiénes van a producir más, quienes van a dar más calidad, quiénes poseen las mayores habilidades, aptitudes y capacidades, para -- que, posteriormente, puedan ser desarrolladas plenamente bajo un buen programa de adiestramiento y capacitación.

El llevar a cabo un buen programa de pruebas psicológicas es tan complejo, que exige la colaboración de un psicólogo competente, para que dichas pruebas sean seleccionadas y administradas adecuadamente, además de que éstas han de ser aplicadas y calificadas por el mismo profesional.

"La adopción de la metodología científica y experimental, en la investigación psicológica, lleva implícita, entre otras cosas, la utilización de mediciones exactas y técnicas o recursos cuantitativos en el tratamiento de los -- datos. El método de los test psicométricos puede someterse a esas exigencias.

El campo de aplicación del instrumento de los test, se amplía constantemente. Desde la aplicación de la escala métrica de la inteligencia de Binet, la construcción de nuevas y diferentes pruebas psicológicas viene constituyendo uno de los aspectos más productivos de la psicología contemporánea. Las -- cuestiones vinculadas con la valoración de los test, su validez y confiabilidad, los errores de medición, la predicción, etc., han dado lugar al desarrollo de esta nueva disciplina. " 9/

9/ Ibidem. pags. 182-183.

"Diferencia entre la técnica psicométrica y el experimento psicológico.- Hacemos notar la distinción que existe entre la técnica psicométrica y el experimento psicológico, ya que éste tiene como objetivo establecer una generalización entre los hechos sometidos a investigación, y la técnica psicométrica ofrece apreciaciones cuantitativas sobre esos hechos.

La técnica psicométrica introdujo la apreciación cuantitativa de los fenómenos psicológicos, y con ello la manipulación estadística de los datos obtenidos. Fue así como surgió el problema de la medición en el campo de la psicología."10/

Ahora bien, la tarea de elaborar un test es larga y laboriosa, y a fin de que este medio sea realmente útil, debe cubrir tres requisitos básicos, - que son: validez, confiabilidad y objetividad; y decimos que un instrumento - de medida como lo es un test es válido, cuando mide, precisamente, aquello pa - ra lo cual se le destina; deja de ser válido cuando intervienen en sus medi-- ciones factores ajenos a su objetivo. Es confiable cuando arroja dos o más - veces los mismos resultados. Es objetivo cuando sus resultados no dependen - de los juicios, opiniones o prejuicios de aquéllos que los utilizan.

Es necesario aclarar que existen distintas formas de realizar y aplicar los test o pruebas psicológicas, así como las distintas características que - éstas miden; por lo tanto, tenemos que en cuanto a su forma de realización, - las podemos clasificar en:

10/ Ibidem. pag. 183

- Pruebas de papel y lápiz, en las que el candidato debe responder -- por escrito las preguntas que se le formulan, hace marcas, traza líneas, o di buja.
- De ejecución, en donde el sujeto deberá realizar ciertos trabajos - de manipulación u operar algunos aparatos.
- Orales, Aquí se trata de que la persona responda, por ejemplo que socie una palabra a otra, etc.

En cuanto a su aplicación se clasifican en:

- Individual. Este tipo de prueba requiere que por cada sujeto esté presente un examinador, y que se realice en aislamiento. Estos requisitos -- surgen de la necesidad de controlar la forma en que se elaboran las respues-- tas, las conductas que las acompañan, así como el tiempo empleado en cada res puesta.
- Colectiva. En este caso no es necesario el control con tanto ri-- gor, por lo que bastará con un pequeño grupo de examinadores para supervisar su aplicación.

En cuanto a las características que miden, surge la siguiente clasificac-- ción:

- De Nivel Mental. Proporcionan idea general del nivel mental del -- examinado, es decir, en cuanto al promedio del de su grupo de edad.

- De Conocimiento. Nos da un resultado en cuanto al grado de información o "saber" que el examinado tiene, acerca de un determinado sector cultural.

- De Rendimiento. Mide la eficiencia adquirida por el sujeto para realizar una determinada tarea.

- De Aptitud. Sirven para medir la habilidad del candidato para llevar a cabo algunas de las actividades más comunes del puesto.

- De Intereses. Estas son elaboradas para descubrir el interés personal, y sugerir qué tipos de trabajo pueden satisfacerlos.

- De Personalidad o Estabilidad Emocional. En este tipo de pruebas el candidato proyecta, es decir, reacciona de acuerdo con sus características de personalidad, frente a los distintos estímulos que se le presentan.

- De Realización o Habilidad. Miden la pericia real del candidato tal como es, y su alcance. Dentro de estas pruebas se consideran dos aspectos: uno sería la habilidad que se desarrollará con el entrenamiento posterior, y el otro, la capacidad de realización, que comprende los efectos del entrenamiento.

- De Inteligencia. Nos da formas de evaluar la inteligencia general, a través de su cociente intelectual y de sus distintas formas de funcionamiento, tales como: memoria, razonamiento, vocabulario, rapidez, etc.

Está por demás mencionar que existen un sin fin de pruebas o test psicológicos; sin embargo, a continuación daremos una breve descripción de las pruebas o test mundialmente conocidos, y por ende, los más importantes:

1) Test de Raven.- Es un tipo de prueba mental que procede por el método de completamiento, el que esencialmente consiste en colocar al examinado en presencia de un dibujo mutilado, cuya parte omitida debe señalar.

La prueba de las matrices consiste en cinco series de doce problemas cada una. En un dibujo superior hay un vacío que hay que resolver mediante una solución que se encuentra en la parte inferior. Se pide al examinado que escoja la que crea más conveniente de la serie inferior, para completar la superior.

El candidato aprende a resolver el test en el desarrollo del mismo.

El test Raven tiene ciertas ventajas: la de tener instrucciones muy sencillas; la de no importar ni cultura ni idioma; la de poder ser aplicado a todas las edades.

Este tipo de prueba se encarga de medir la capacidad de la persona para establecer relaciones entre su experiencia pasada y las nuevas exigencias a las que está sometida.

Escala de Inteligencia de Wechsler para Adultos (Wais). La escala Wais consta de 11 subtest, de los cuales 6 se encuentran agrupados en una escala verbal, y 5 en una escala de ejecución.

Los subtest en el orden de aplicación, son:

#### Escala Verbal

- De información general
- De comprensión
- De aritmética
- De semejanzas
- De memorización de dígitos
- De vocabulario

#### Escala de Ejecución

- De símbolos y dígitos
- De completación de figuras
- De diseño de cubos
- De ordenación de imágenes
- De ensamblaje de objetos

Aquí lo que se toma en cuenta es la velocidad y la precisión de la ejecución en los subtest de aritmética, símbolos y dígitos, diseño con cubos, disposición de cuadros y ensamblaje de objetos.

Para su calificación aparecen en el manual de test las tablas de referencia correspondientes, que proporcionan un coeficiente intelectual con relación al grupo de edad del propio examinado, comparándolo a la vez con las personas de su misma edad.

2) El Test de Dominós.-- Esta prueba es similar a las dematrices progresivas de Raven. Su aplicación puede limitarse a 30 minutos, y está compuesto por un conjunto de fichas de dominó, que le son presentadas al examinado, en orden de dificultad creciente, en un cuadernillo de prueba, debiendo anotar, en otra hoja aparte, los números que correspondan a las fichas que en cada serie aparecen en blanco.

Este test se emplea con frecuencia para el examen de la inteligencia en adolescentes y adultos.

El cuadernillo de prueba contiene 48 diversos grupos de fichas, y en cada página con 6 grupos se presenta un principio distinto de organización: simetría, alternancia y progresión simple; asimetría, progresión circular, progresión compleja, combinación de principios previos, adición y sustracción.

Los expertos consideran que el dominó sirve de complemento al test Raven, ya que éste tiene los mismos fundamentos, aplicación y usos.

3) El Test Rorschach.-- Este consta de 10 láminas que presentan manchas de tinta, unas negras y otras policromadas. Las láminas se le van presentando al examinado en orden determinado.

Se le pide a la persona que diga qué pueden ser o qué representan para él, cada una de esas manchas.

El tiempo que se le da a la persona para que observe las láminas y de --

sus respuestas, no tiene límite. Sin embargo, deben tomarse en cuenta tanto el tiempo que ha requerido la persona para la interpretación total de las láminas, como el que ha empleado en cada lámina, y también el que ha transcurrido entre la presentación de la lámina y la primera respuesta. Sólo hay una condición que algunos autores consideran pertinentes, y ésta es que el examinado no deberá observar las láminas a mayor distancia de aquélla que alcancen sus brazos extendidos.

Lo que el psicólogo toma en cuenta en las respuestas, son tres criterios fundamentales y uno accesorio, que son:

- La aprehensión. Es determinada por el elemento de la lámina que sea interpretado. Se pueden distinguir las respuestas en detalle. Las primeras se refieren al conjunto de la lámina, mientras que las segundas interpretan sólo una parte de la misma.

- La apreciación del determinante. Se hace en cuatro categorías: la primera comprende las respuestas de forma en donde la interpretación se determina exclusivamente por la forma de la mancha; la segunda las respuestas de color, es decir, aquellas en que la interpretación ha sido determinada más o menos por el color, simplemente por el color, o por el color-forma, o por la denominación del color; tercera, comprende las respuestas de movimiento, en que la interpretación hace referencia a las reacciones de tipo empático que el espaciado presenta; por último, la cuarta categoría, se refiere a las respuestas de sombra.

- La apreciación del contenido. Se hace en categorías prácticamente ilimitadas; humana, porción del ser humano, animal, parte del mismo, carta -- geográfica, sexual, simbólica, etc.

- El criterio accesorio. Se refiere al carácter original o banal de las respuestas.

En estas pruebas, el sujeto es invitado a examinar atentamente las láminas, y decir todo cuanto le parece ver en ellas, es decir, que ha de interpretarlas en todo o en parte. Las respuestas son objeto de una minuciosa clasificación, según su extensión, motivación y contenido.

4) El Test Machover.-- Esta es una prueba de proyección de la personalidad, mediante un dibujo de la figura humana que el examinado debe realizar.

Esta prueba se basa en que los dibujos de la figura humana tienen una estrecha vinculación entre la figura dibujada y la personalidad del examinado -- que realizó el dibujo.

Considera el cuerpo como medio de la propia expresión, y llega a asociar ciertos órganos del cuerpo con percepciones, emociones y sensaciones.

La forma propia de percibir la imagen del cuerpo, lleva al examinado a dibujar una estructura corporal específica, y en cuyo contenido constituye su propia persona.

Esta prueba se caracteriza por la facilidad de su aplicación, así como - el mínimo de material que se requiere para llevarla a cabo, ya que sólo se ne cesita papel tamaño carta, lápiz medio suave y goma de borrar.

La forma de aplicación se lleva a cabo diciéndole al examinado que reali ce el dibujo de una figura humana, sin indicarle el sexo ni el tamaño pero sí que sea completa.

La persona que supervisa el examen deberá estar atento para anotar cuál de los sexos dibuja primero.

Una vez terminado el primer dibujo, se le pide al examinado dibujar en - otra hoja, una figura humana del sexo opuesto. En el test de Machover se to man en cuenta casi todas las partes del cuerpo así como también, el tamaño de la figura; el porte de la figura, la espontaneidad o rigidez, etc.

5) Test Gestáltico Visomotor de Bender.- Su creador, Laretta Bender, seleccionó 9 figuras que están dibujadas sobre fondo blanco en tarjeta de --- tres a cinco pulgadas.

La forma de realizar la prueba es proporcionándole al examinado 10 hojas blancas tamaño carta, tres lápices dureza media, y una goma de borrar.

Las láminas que contienen las figuras se colocan en orden progresivo (del

1 al 9) sobre la mesa, volteadas hacia abajo.

Se le explica al examinado que trate de reproducir los 9 dibujos que se le irán mostrando.

Es necesario observar al examinado mientras trabaja, analizando cómo re produce las figuras, las actitudes que toma y las preguntas que hace.

Para calificar el test serán determinantes:

- La colocación de los dibujos
- El orden (lógico, irregular o confuso)
- El margen
- Las modificaciones en el tamaño
- Algunos reactivos (trazos) pequeños, y otros grandes
- El uso del espacio en blanco
- Las modificaciones de la Gestalt (cómo percibe las formas, cómo las complementa, y como organiza los elementos que integran las formas.
- Perseverancia (cuando repite la figura)
- Cierre (dificultad en el cierre de las figuras)
- Fragmentación
- Sobreposición
- Elaboración (dibuja para decorar o acrecentar la figura)
- Rediseño (cuando repasa con el lápiz las láminas dibujadas)
- Incoordinación motora

Esta prueba sirve para detectar, en el examinado, fuertes problemas de personalidad, así como los que padecen de una lesión orgánica cerebral; permitiendo al mismo tiempo medir el grado de ajuste y flexibilidad del individuo.

6) Prueba de Murray o Test de Percepción Temática (T.A.T.) -- Este test fue llamado de esta manera porque se pensó que al elaborar historias en respuesta a las láminas estímulos, el examinado tiende a la percepción de su experiencia pasada, y a la proyección de los temas ligados a sus tendencias personales.

El test comprende 20 láminas con diversas fotografías o personajes, situaciones y paisajes, además de una lámina en blanco llamada estímulo de shock.

La mayoría de las láminas pueden ser aplicadas a todas las personas sin importar edad ni sexo, pero hay algunas en las que sí influyen estos factores.

La prueba se desarrolla presentando sucesivamente, al examinado, las láminas durante dos sesiones, pidiéndole previamente que formule una historia relativa a los personajes de la lámina, situación que guardan, qué piensan, qué sienten, qué hacen, qué sucedió, qué sucederá con ellos.

Antes de comenzar la prueba, se explica al examinado que se trata de una prueba de imaginación, que se irán mostrando las láminas de una en una, y que tendrá que contar una historia que contenga argumentos sobre cada una de ellas.

Al llegar a la lámina en blanco o lámina de shock, se le indica al examinado que en esa lámina ha de imaginar él la escena escribiéndola, y luego tendrá que contar una historia referente a ella tal como lo hizo con las otras - láminas.

La lámina en blanco permite al examinado proyectar su fantasía con entera libertad.

Inventar una historia que tenga por base la lámina, lleva al candidato a construir siempre algo relacionado con sus propios conflictos, o se refleja - en su obra imaginativa, tomando como pretexto las imágenes que le son presentadas como tema inicial.

De este modo una persona que tenga tendencias suicidas verá en sus lámi- nas escenas deprimentes; otra que tenga tendencias agresivas hacia el exte- rior, verá criminales; otra que desee huir, construirá aventuras en viajes, - etc.

Lo mismo podría lograrse pidiendo al sujeto que inventase diversas histo- rias sin tomar por punto de partida las láminas, pero éstas evidentemente sir- ven de estímulo eficaz, cuando su escena fundamental se relaciona con el prin- cipal conflicto o preocupación del examinado.

El T.A.T. es de difícil valoración e interpretación, y para ello se han formulado muy diversas y variadas técnicas.

7) Test (ARMY) Beta Revisado.-- Esta prueba es de inteligencia general, y está compuesta por 6 subtest; se dan al examinado determinados tiempos para contestarlos:

Subtest 1. Con la ayuda de un lápiz se le solicita al examinado resolver algunos laberintos. Mide capacidad de planeación y organización.

Subtest 2. Está compuesto por varias figuras o símbolos, en los que el examinado debe anotar el número que a cada una corresponda, de acuerdo con los modelos que se le dan. Mide la atención, la capacidad de aprendizaje y capacidad visomotora.

Subtest 3. Aparecen 20 cuadros con cuatro figuras cada uno, y se trata de tachar la figura incorrecta en cada cuadro. Mide la atención, discriminación y capacidad para captar detalles importantes de una situación.

Subtest 4. Contiene 18 cuadros, dentro de los cuales aparecen figuras geométricas en cada uno, y se le pide dibujar, dentro del cuadro que aparece a la derecha, dentro de cada cuadro, la forma en que colocaría las figuras geométricas del lado izquierdo para formarlas. Mide la abstracción, análisis y síntesis.

Subtest 5. Integrado por 20 dibujos a los que les falta una parte, por lo que el examinado deberá completar la figura dibujando la parte que le falta. Mide la atención, apego a la realidad y juicio práctico.

Subtest 6. Se le solicita al examinado observar cada par de dibujos o números, y si encuentra que no son exactos, deberá anotar una X en el centro de ellos. Mide la coordinación visomotora y su capacidad para realizar con exactitud y precisión tareas rutinarias.

Inventario Multifacético de la Personalidad del Minnesota.- Es una técnica objetiva que se utiliza para evaluar la personalidad por medio de escalas o perfiles.

Esta prueba se constituye de 566 frases, que están formuladas en oraciones declaratorias de la primera persona del singular, presentándose en frases afirmativas y negativas.

Se le pide al examinado responda señalando con lápiz, en el espacio correspondiente a la letra en caso de que la pregunta esté correcta para él, o bien, marcando con la letra F si considera que la afirmación es falsa.

Las escalas que se utilizan se dividen en 4 de validez y 9 clínicas.

De hecho y según el caso, puede aplicarse individualmente, o en grupo, ocupando para ello una hora o una hora treinta minutos.

8) Test de Koch.- Esta es una prueba que sirve para hacer un diagnóstico del carácter y el desarrollo de las personas.

El test del árbol se utiliza como prueba de las represiones del desarrollo.

llo de la inteligencia y de la personalidad total, así como las regresiones de origen neurótico. También se aplica como test grafológico, ya que permite el análisis e interpretación de la simbólica del espacio, y de la simbólica de los objetos contenidos en el dibujo como: flor, hoja, fruto, ramaje, paisaje, raíces, etc.

Para desarrollar esta prueba únicamente se le pide al examinado que dibuje tres árboles, uno de cada hoja de papel. Para el primero se le indica que dibuje un árbol que no sea pino, el segundo deberá ser un árbol frutal y el tercero uno frondoso, pero en muchos casos es suficiente con el primero.

Para interpretar el test se toman en cuenta varias significaciones que se pueden agregar a las anteriores descritas tales como:

- El tronco
- El ramaje
- La copa
- Los frutos
- El paisaje
- El esquema total

9) Test Htp Casa-Arbol-Persona.- Esta prueba tiende a observar la imagen interna que el examinado tiene de sí mismo y del ambiente que lo rodea.

Primero se le pide al examinado dibujar una casa, en una hoja que se le

da previamente en forma horizontal; posteriormente se le entregará otra hoja en forma vertical para que dibuje un árbol, y por último, en otra hoja que se le presenta verticalmente, hará el dibujo de una persona.

Es necesario que se le deje al examinado que realice los dibujos con toda libertad.

Se considera que los aspectos más importantes de la personalidad que se captan a través de los dibujos mencionados, son:

La casa, como lugar de vivienda, provoca asociaciones con la vida hogareña y las relaciones interfamiliares.

El árbol parece reflejar sentimientos más profundos e inconscientes que el examinado tiene de sí mismo.

La persona constituye el vehículo de transmisión de la autoimagen más cercana a la conciencia, y de las relaciones con el ambiente.

Los dibujos, según Hammer, ponen de manifiesto las cualidades más inconscientes que existen en lo profundo de la personalidad del examinado.

El examinador toma en consideración, entre otros aspectos de la casa, el techo, las paredes, puertas, ventanas, chimenea, humo, tamaño, perspectiva y demás accesorios; del árbol: el tronco, las raíces, la base, las ramas, la edad del árbol, tamaño, su copa, follaje, árbol dividido, muerto o triste; de

la persona: el tamaño, la proporción, la edad, el sexo, la actitud, el vestido, la postura, y en general, todas las partes del cuerpo, así como los adornos, paisaje, ubicación, etc.

De hecho la aplicación de esta técnica proyectiva gráfica, no marca límites en la edad de los examinados.

10) Test de Frases Incompletas de J. Sacks.-- Se trata de una prueba -- integrada por 60 frases incompletas, las cuales deben ser completadas por el examinado en forma escrita, aunque también suele hacerse en forma oral.

El test abarca cuatro grandes áreas que ofrecen al examinado suficientes oportunidades para expresar sus actitudes, de modo tal que un psicólogo clínico pueda deducir las tendencias dominantes de su personalidad ofreciendo indicios significativos en cuanto al contenido y la dinámica de las actitudes, y los sentimientos del individuo.

Esta prueba puede ser aplicada individualmente o en grupo.

11) Test de Habilidades Mentales Primarias.-- Esta prueba está compuesta de cinco subtest, y se presenta en forma de folleto acompañado de una hoja de respuestas para cada examinado; la finalidad de este test es medir las siguientes habilidades:

la persona: el tamaño, la proporción, la edad, el sexo, la actitud, el vestido, la postura, y en general, todas las partes del cuerpo, así como los adornos, paisaje, ubicación, etc.

De hecho la aplicación de esta técnica proyectiva gráfica, no marca límites en la edad de los examinados.

10) Test de Frases Incompletas de J. Sacks.-- Se trata de una prueba -- integrada por 60 frases incompletas, las cuales deben ser completadas por el examinado en forma escrita, aunque también suele hacerse en forma oral.

El test abarca cuatro grandes áreas que ofrecen al examinado suficientes oportunidades para expresar sus actitudes, de modo tal que un psicólogo clínico pueda deducir las tendencias dominantes de su personalidad ofreciendo indicios significativos en cuanto al contenido y la dinámica de las actitudes, y los sentimientos del individuo.

Esta prueba puede ser aplicada individualmente o en grupo.

11) Test de Habilidades Mentales Primarias.-- Esta prueba está compuesta de cinco subtest, y se presenta en forma de folleto acompañado de una hoja de respuestas para cada examinado; la finalidad de este test es medir las siguientes habilidades:

- **Comprensión verbal.** Es la habilidad para entender ideas expresadas en palabras.
- **Comprensión espacial.** Es la habilidad de visualizar objetos de dos o tres dimensiones.
- **Raciocinio.** Es la habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas, y de vislumbrar un plan de desarrollo a seguir.
- **Aptitud numérica y de cálculo.** Es la habilidad para resolver rápidamente y de manera fácil sencillos problemas cuantitativos.
- **Fluidez verbal.** Es la habilidad de hablar o escribir con facilidad. Con esta prueba se obtiene del examinado, su cociente de inteligencia y su correspondiente edad mental aproximada, además de que con ello se podrá lograr una interpretación independiente de cada habilidad en particular.

12) **Test de Dominio - Sometimiento.** Esta prueba se utiliza para descubrir la tendencia de las personas a dominar a sus semejantes, o a dejarse dominar por ellos.

El examinador expone a los examinados la descripción verbal de una variedad de situaciones, solicitándoles elijan, en cada caso, dentro de un grupo de posibles respuestas, la que mejor refleje su comportamiento habitual para la situación planteada.

Para la evaluación psicométrica del test, se toma en cuenta cada respuesta elegida para las distintas situaciones, dándonos un índice de diagnóstico de dominio o sometimiento.

Resulta necesario aclarar que por lo general en nuestro país se recurre a la importación de este tipo de test, los cuales aun no han sido adaptados en su totalidad a nuestro medio, y, por lo tanto, su validez no siempre resulta del todo confiable.

Sin embargo, en términos generales puede decirse que en las organizaciones en donde los test han sido utilizados adecuadamente, se han obtenido beneficios tangibles e intangibles.

Algunos de los beneficios tangibles que se pueden mencionar son los siguientes: reducción de los costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación. Los beneficios intangibles, como mejor ajuste del trabajador, mejor satisfacción en el trabajo, mejor moral de grupo, han sido logrados a través de la aplicación adecuada de los test.

Existen también algunas críticas en cuanto a que invaden la vida privada, pero dichas críticas no se deben tanto a lo inadecuado de los test, sino a puntos como los siguientes:

- Desconocimiento de lo que se puede y se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia.

- Falta de preparación profesional de quien los aplica y
- Presencia de personas con poca ética, existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

Si bien la confiabilidad y validez representan los requisitos fundamentales de los test psicológicos, hay otros requisitos que deben tomarse en cuenta; éstos incluyen:

- 1) Costo. Hay poca relación entre el costo de los test y su calidad, de manera que incluso un presupuesto limitado permite el uso de test bien estructurados.
- 2) Se prefieren los test cortos, ya que un período de pruebas demasiado largo aburre al sujeto y lo hace no cooperativo.
- 3) Validez aparente. Es posible que sea mayor la cooperación del sujeto si parece que la prueba está relacionada al propósito para el cual está siendo probado el individuo. Sin embargo, la validez aparente no sustituye la validez empírica.
- 4) Facilidad en su administración y puntuación. Para lograr un retrato hablado lo más cercano a la realidad, no basta con aplicar uno o dos test, sino que es necesario utilizar toda una batería de test adecuada para cada caso, y además completar y comparar la información, y los resultados de los mismos, con las diversas fases que componen el proceso.

Con esto damos por concluida esta etapa tan interesante del proceso, para dar paso a otro punto no menos importante como lo es la investigación socioeconómica.

#### La Investigación Socioeconómica .-

El objetivo principal que se persigue al realizar esta investigación, es el comprobar y verificar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección, así como sus condiciones actuales de vida y sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes de los mismos, etc.

Las referencias proporcionadas por el candidato las podemos clasificar en cuatro tipos, y éstas son:

1) Cartas de recomendación de trabajos anteriores. Estas son usuales en nuestro medio, pero comúnmente poco veraces, ya que en múltiples ocasiones se ha comprobado que son otorgadas más que nada por un sentimiento de lástima hacia una persona que ha sido despedida de determinado empleo, pero lo peor de todo esto es pasarle el problema a otro para quitárselo de encima.

2) Referencias por teléfono. Este tipo de referencias no se estilan mucho, debido a que la mayoría de las empresas no acostumbran proporcionar da

tos confidenciales o personales de sus colaboradores por teléfono; la razón - que con frecuencia esgrimen es: "por política de la compañía". Pero un buen entrevistador puede, en ocasiones, obtener una gran cantidad de información - respecto a un candidato, a través de una hábil conversación telefónica con -- los jefes inmediatos o compañeros que tuvo en sus anteriores empleos.

3) Referencias por correo. Es uno de los medios más usuales, pero no siempre son contestadas; en algunos casos, por flojera o falta de interés; en otras, por no querer comprometerse, y porque les preocupa el uso que a la información se le dé.

4) Comprobación de referencias mediante visita personal. Es la técnica más efectiva y recomendable, ya que permite conocer directamente las opiniones sobre el candidato, a la vez que estaremos en posibilidad de completar la información o profundizar más en aquellos puntos que no hayan quedado claros.

Ahora bien, la investigación la podemos dividir en varias áreas a explorar.

Las áreas a explorar dentro de la investigación, son:

a) Antecedentes personales. Estos constan generalmente de los siguientes datos: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, - pasatiempos, antecedentes penales, etc.

b) Antecedentes familiares. Se contiene de aspectos como: nombre, - estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos, etc.

c) Antecedentes laborales. Estos se refieren a cuestiones como las - siguientes: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, eva luación de su desempeño, comportamiento, etc.

d) Situación económica. Esta área puede englobar los siguientes as- pectos: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, -- etc.

La intervención de las áreas anteriormente mencionadas, proporciona una base sólida de conocimientos, actitudes y comportamiento respecto a la persona. El investigador debe profundizar e inquirir sobre los orígenes y motivos de los diversos comportamientos, descubriendo así las actitudes que se reve lan tras la respuesta.

#### El Examen Médico,-

El examen médico suele ser uno de los pasos finales en el proceso de se- lección, ya que para que dicho examen sea útil, debe ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resulta costoso para algunas empresas, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya tienen una gran posibilidad de ser contrata- dos, en atención a las demás pruebas.

Legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión en los reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo en los artículos 15, 16 y 17.

El examen médico de admisión consiste en: examen clínico, estudio de antecedentes de trabajo, formulación de un dictamen del estado de salud del examinado.

Dicho examen es financiado por cada organización, y deberá ser llevado a cabo por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

Por otra parte, es deseable que las empresas adquieran el hábito de someter a sus trabajadores a exámenes médicos periódicos, con el objeto de establecer un régimen de medicina preventiva y evitar así el contar con trabajadores incapacitados, en mayor o menor medida, por enfermedades que, de haberse descubierto en sus principios, no hubieran presentado mayor problema.

A través del diagnóstico médico, podemos percatarnos de si el candidato sufre ya una enfermedad profesional, o si en él hay indicios de ser alcohólico o drogadicto, si tiene alguna enfermedad infecciosa, o si sufre algún impedimento físico, no visible a simple vista, que pueda obstaculizar el buen desempeño de su trabajo. Con los resultados obtenidos en el examen médico se pretende:

- 1) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- 2) Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- 3) Propugnar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- 4) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es inevitable cuando por medio del examen se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que, por su naturaleza, si se emplea al individuo, perjudique más su salud, o la de aquéllos relacionados con él o con las propiedades de la organización.

En tal caso, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable de dicho rechazo, y aconsejarle sobre posibles fuentes de tratamiento.

El examen médico de admisión tiene una gran importancia en las organizaciones, ya que puede llegar a influir en elementos tales como: la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, lo cual afecta al desarrollo de dicha organización.

Por último podemos decir que siendo el examen médico una valiosa fuente de información para la empresa y por su importancia, resulta ser imprescindible en todo proceso de selección de personal.

Ahora bien, en esto, como en muchas otras cosas, es necesario el marco legal, y para hablar de este punto entraremos a la etapa del proceso de selección denominada como contratación.

#### La Contratación.-

La contratación nace legalmente de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 1º, el cual menciona lo siguiente:

"La presente Ley es de observancia general en toda la República, y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado "A" de la Constitución." <sup>11/</sup>

De acuerdo con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, se presume la existencia del contrato y de la relación del trabajo entre el que presta un trabajo personal subordinado y el que lo recibe, entendiéndose por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Por lo tanto, el hecho de que no exista un contrato por escrito, no im-

<sup>11/</sup> Cavazos Flores, Baltazar. Ley Federal del Trabajo Tematizada y Sistematizada. 12ª edición. 1981. Edit. Trillas, México, D.F. pag. 81

pida que el trabajador disfrute de los derechos que se derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados.

Es necesario mencionar que si las condiciones de trabajo ya se encuentran establecidas en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de la ley, no será necesaria la celebración del contrato individual del trabajo.

También es importante aclarar que por disposiciones legales, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, por lo que bastará con celebrar un contrato individual de trabajo.

La falta de contrato escrito será siempre imputable al patrón.

El contrato individual de trabajo también constituye una necesidad de tipo administrativo para el trabajador porque ese documento le brinda una certeza con respecto a:

- Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación de sus servicios.
- La contraprestación que recibe por su trabajo como es: salario, descanso, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- Su estabilidad relativa en el trabajo.

Para la organización también es importante, ya que:

- Le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto.

- Le facilita resolver con seguridad cualquier diferencia sobre la manera de desarrollar el trabajo.

- Además, es un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, para cuestiones de resolver algunos conflictos laborales.

Existen diversas formas en que se pueden dar las relaciones de trabajo, como son las siguientes: por tiempo indeterminado o determinado; esta última modalidad puede dividirse a su vez en eventual o temporal, y ésta, a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.

Relaciones de trabajo por tiempo indeterminado.- De acuerdo con lo estipulado legalmente, es de entenderse que toda relación será por tiempo indeterminado, a menos que se exprese lo contrario o sea de tiempo determinado, lo cual podría suceder por las siguientes razones:

- a) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- b) Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador,  
y
- c) En los demás casos previstos por la ley.

Relación de trabajo por tiempo determinado eventual.-- Es aquélla por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado , que constituya, para la última, una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

Temporal.-- Es aquélla en la que una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya, para ésta última, una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario.

Esta relación puede dividirse a su vez en:

a) Contrato por obra determinada: su duración se limita a la terminación de la obra que estipula el mismo.

b) Contrato a precio alzado.-- En este contrato la remuneración es global, por la obra material del mismo.

Los contratos temporales se prorrogan a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario, mientras subsisten las necesidades que le dieron origen.

Ahora pasaremos a dar algunas definiciones de tipos de contratos, de acuerdo con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

"Contrato individual. Cualquiera que sea su forma o denominación, es --

aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo - personal subordinado, mediante el pago de un salario. " 12/

"Contrato Colectivo de Trabajo. Es el convenio celebrado entre uno o va rios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindi catos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales deba prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. " 13/

"Contrato Ley. Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos - de trabajadores y varios patrones, o uno o varios patrones, o uno o varios -- sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cu ales deba presentarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y de clarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zo nas económicas que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el terri torio nacional" . 14/

El contenido del contrato de trabajo se divide básicamente en cuatro par tes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas, que son de dos tipos: legales y administrativas, y por último, la firma de los contra-- tantes.

A grandes rasgos podemos decir que la contratación tiene como objetivo - formalizar con todo el apego a la ley, la futura relación de trabajo para ga rantizar tanto los derechos, intereses y deberes de ambas partes, respective-- mente.

12/ Ibidem pag. 120

13/ Ibidem pag. 276

14/ Ibidem pag. 290

Ahora pasaremos a hablar de lo que consideramos es el paso final en el proceso de selección y nos referimos a la inducción.

#### La Inducción de Personal de Nuevo Ingreso.-

Después de haber realizado satisfactoriamente el proceso de selección y contratación, el aspirante ingresa a la organización, como uno o más de sus valiosos miembros.

Podemos considerar al recurso humano como el activo más valioso que posee una empresa; y el capital más importante que estamos adquiriendo y pagando, es la inteligencia, capacidad y esfuerzo de trabajo humano. De ahí la importancia que tienen para las empresas los recursos humanos con que cuentan.

Los primeros días en el trabajo de cualquier persona son sumamente críticos, ya que de pronto el individuo se ve envuelto en normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él.

El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción.

Por lo tanto, la propia organización es quien debe ocuparse de informar al respecto a todos los nuevos empleados, así como establecer planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo, así como su

productividad en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Aunque podemos mencionar que aún existen muchas empresas que no le dan importancia que merece al hecho de tener un buen programa de inducción, dicha importancia estriba en que cuando no se introduce e integra debidamente al trabajador ante su nueva situación, se pueden destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos, llegando al peligro de que el individuo se convierta en un trabajador mediocre, que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda; con facilidad pierde todo interés, y a la postre se separa de la empresa, creándole problemas como es un elevado índice de rotación entre los trabajadores de diversos niveles.

Los aspectos más importantes que se acostumbra incluir en el plan de inducción, son:

- Información sobre la organización
- Políticas de personal
- Condiciones de contratación
- Plan de beneficio para los empleados
- Trabajo a desempeñar

Dichos aspectos se encuentran contenidos en el manual de bienvenida que se entrega a cada nuevo trabajador.

Por otra parte, la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 425, obliga a que se entregue a cada trabajador una copia del Reglamento Interior de Trabajo.

Los principales objetivos que persigue el programa de inducción, son los siguientes:

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
- Ayudarlo a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- Informarle de las políticas, los reglamentos, las prestaciones y -- los beneficios de la empresa.
- Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- Reducir la rotación, debido a que los estudios que sobre el particular se han realizado, demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si éste no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a compañeros que lo rodean.

Con esto damos por concluido este capítulo, acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal.

### 3. DETERMINACION DEL PROBLEMA

Es importante recalcar que la función del reclutamiento y selección cuando no se manifiesta plenamente puede ser factor de muchos problemas para la organización, entre los cuales podríamos señalar los siguientes:

-- El no considerar las ventajas y desventajas que tiene cada una de las fuentes de reclutamiento se estarán atrayendo candidatos poco convenientes a la organización que además serán fuentes de presiones para que sean tomados en cuenta e incluso hasta contratados olvidándonos de la regla del hombre adecuado al puesto adecuado.

-- En caso de que el proceso de selección que se utilice no esté diseñado en base a las características humanas de que ya se dispone es indiscutible -- que la información que se obtenga no será la correcta para con cada uno de los candidatos sujetos a dicho proceso, cayendo en el error de tomar decisiones sobre bases falsas y equivocadas.

-- El que la función de reclutamiento y selección no esté adscrita a puestos que por los requisitos del mismo no determinan un conocimiento amplio y profundo de la misma sus efectos serán en cuanto a que su manifestación no será completa y oportuna trayendo consigo desajustes del hombre al puesto.

-- El que no se le de la debida importancia a cada una de las etapas que comprende todo un sistema de selección la información que se obtenga al incurrir en carencias traerá consigo que el criterio de predicción al que se enfoca la

selección no estará completo y por ende no se tendrán las suficientes bases para una toma de decisiones.

- El que no se lleve a cabo una adecuada selección de personal se tendrán pocas posibilidades de que el mismo responda a las necesidades de producción y eficiencia que requiere toda empresa.

- Esperamos que con lo expuesto anteriormente se le de la adecuada valía al tema motivo de la presente investigación en virtud de que en el medio mexicano creemos no se le ha dado el respaldo que le corresponde por ser una etapa clave en la integración del hombre a la organización.

#### 4. LA EMPRESA COMERCIAL

El hombre, como ser social, se comunica a través del lenguaje. Como ser económico, a través del intercambio, del comercio. Los indígenas -- comerciaban ya; poseían diversos sistemas de intercambio. Durante la -- Colonia se aunaron a los mecanismos comerciales indígenas, métodos novedosos de transacción, surgiendo así el tradicional mercado.

En la actualidad se cuenta con sistemas más completos, como son su-- permercados y grandes centros comerciales.

El comercio, en su carácter de mecanismo distributivo que permita la integración del mercado a nivel regional, nacional y mundial, combina la operación de los diferentes sectores productivos, y pone las mercancías al alcance de los consumidores en el momento y lugar más convenientes.

Esta actividad adquiere mayor significación, a medida que la producción crece y se especializa, dando lugar a un mayor intercambio interno y externo de mercancías. El comercio organizado constituye un importante vehículo por medio del cual el sector obtiene la información necesaria para mejorar, desarrollar o crear nuevos productos, cumpliendo así con -- el doble papel de coadyuvar de manera importante al desarrollo económico y la elevación del bienestar social del país.

En un sentido más amplio, el comercio es un factor promotor del desarrollo a través del efecto multiplicador que ejerce en la economía, estimulando la inversión, incrementando el ingreso nacional, el empleo y la adquisición de diversos insumos, que tienen efectos saludables en el fortalecimiento del mercado interno.

En el año de 1917, por acuerdo presidencial, el Ing. Alberto J. Pani se dirigió a la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (CANACO), en su carácter de Secretario de Industria y Comercio, invitándola a organizar y fijar la fecha en que podría inaugurarse un primer Congreso Nacional de Comerciantes, bajo el patronato oficial de su Secretaría.

Las relaciones entre el gobierno y el comercio tenían un sello eventual y forzoso, a menudo desagradable. Organizar un Congreso de Comerciantes en escala nacional, bajo el patrocinio de la Secretaría de Industria y Comercio, era inusitada prueba de confianza y un deseo de colaboración amistosa, con un solo fin: la vuelta a la normalidad y el progreso de la nación.

La invitación al Congreso fue aceptada, y la Cámara se comprometió a efectuarlo, sobre la base de lograr la organización colectiva de las Cámaras de Comercio de la República para fines de ayuda mutua, la convivencia pública y de representación ante el gobierno federal.

La asamblea del primer Congreso Nacional de Comerciantes se reunió en el mes de julio de 1917, con representantes de las Cámaras de Comercio de varias ciudades. Dichas Cámaras firmaron el ACTA CONSTITUTIVA DE LA CONFEDERACION DE

## CAMARAS DE COMERCIO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Los principales objetivos de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, quedan enumeradas en el artículo 2º del Acta Constitutiva.

El gobierno deseaba la Organización Nacional y Unitaria de Comercio para apoyarse en esta fuerza, devolver a los sistemas de Transportes la normalidad, asegurar el aumento de la producción y lograr un incremento regular y creciente de la circulación de mercancías en el interior, que permitiera al comercio de importación y exportación los beneficios necesarios para la economía nacional.

El primer Congreso Nacional de Comerciantes aspiraba a lo mismo, no sólo porque esto significaba utilidades lícitas, sino porque con un sano sentido del patriotismo, en el progreso de la nación, confían los representantes del comercio dejar de ser simplemente contribuyentes del Estado, y convertirse en proveedores de las necesidades públicas, tarea muy noble que supera cualquier ambición personal de ganancia.

La idea de organizar, en una institución central, todas las Cámaras de Comercio, flotaba en la asamblea, y saber qué tipo de organización convenía, era el problema fundamental.

Don Luis Ludert y Rul propuso la organización de una Cámara Nacional Federal de Comercio, como central a la que estarían adheridas las Cámaras locales.

funciones que a estas sociedades asignaba la ley expedida el 12 de junio de 1908, reglamentaria de las funciones de dichas Cámaras, como defensoras y en cierto modo reguladoras del comercio de sus localidades.

2. Gestionar que la naciente Confederación tuviese derecho legal de ser oída por todas las autoridades de la República antes de celebrar tratos o expedir leyes, decretos, reglamentos y aranceles que en modo alguno afectaran los intereses del comercio nacional.

3. Impedir el alza de los precios de los artículos de primera necesidad.

4. Defender y velar celosamente por los intereses generales del comercio nacional, actuando en ese sentido ante todas las autoridades.

5. Promover el desarrollo del comercio interior y exterior del país.

6. Establecer museos y organizar exposiciones temporales y permanentes de artículos de comercio.

7. Mantener, en coordinación con las Cámaras de Comercio, la cohesión mayor posible y la solidaridad completa entre los elementos que constituyen la economía nacional, en beneficio de los intereses generales del país.

## MISION DE LA CONCANACO SERVITUR (SERVICIOS TURISTICOS)

Al ser la CONCANACO un organismo intermedio, tiene la capacidad de promover cambios en el panorama cívico, económico y social de México; está orientado a satisfacer la necesidad que tiene el sector comercial turístico y de servicios, de emprender acciones unificadas que desarrollen y fortalezcan, permitiéndole contribuir significativamente en el progreso de la sociedad, como tal.

### Principales roles de la CONFEDERACION

1. Proporcionar al sector comercial, turístico y de servicios, representación ante las autoridades gubernamentales.
2. Proporcionar a las Cámaras afiliadas información y análisis del entorno político, social y económico del país.
3. Proporcionar a las Cámaras afiliadas, asesoría y soporte tecnológico en aspectos de administración comercial y turística.
4. Proporcionar a las Cámaras afiliadas y a sus miembros, servicios especializados de gestión ante dependencias gubernamentales.

Las metas ideológicas se alcanzan mediante la vasta gama de servicios que brinda la Confederación, los que dirigen a cuatro sectores primordiales:

- Cámaras confederadas
- Hombres de empresa
- Autoridades gubernamentales
- Opinión pública

La CONCANACO SERVITUR, en unión con las Cámaras Nacionales y sus respectivos afiliados a éstas, se rigen bajo el principio de solidaridad, que significa la unión libre de los individuos, en este caso para mejorar sus productos y servicios, de tal manera que la ayuda mutua permite una mejora de la convivencia social; asimismo, las relaciones entre la Confederación, sus Cámaras y el gobierno federal, se rigen por el principio de subsidiaridad.

Cámara Nacional de Comercio  
(CANACO)

La CANACO es un organismo intermedio, orientado a lograr que la sociedad cuente con un sector comercial que satisfaga plenamente las necesidades de bienes y servicios de todos los que la integran.

Para desempeñar con éxito su misión, la CANACO debe:

- a) Promover que las empresas comerciales turísticas y de servicios, tengan la capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, operando con rentabilidad.
- b) Orientar las acciones del gobierno para que se establezca la infra-

estructura legal y física, y las condiciones de cooperación entre el sector público y el privado, necesarias para que las empresas comerciales turísticas y de servicios puedan desempeñarse con efectividad.

Una CANACO requiere verse a sí misma, como un organismo productor de servicios altamente efectivo, que tiene fundamentalmente tres clientes: la comunidad de su zona de influencia, los comerciantes y prestadores de servicios - organizados, que operan ahí, y las autoridades federales, estatales y municipales.

1. Su "cliente" comunidad tiene una necesidad fundamental que la Cámara puede contribuir a satisfacer: la de contar con un flujo oportuno y suficiente de bienes y servicios de buena calidad y precio adecuado.

2. Su "cliente" comerciante o prestador de servicios tiene dos necesidades que la CANACO puede contribuir a satisfacer:

a) La de que su empresa opere con estabilidad y rentabilidad sostenida.

b) La de disponer de insumos para su operación de mercancías, servicios y recursos financieros. Con oportunidad, buen precio y calidad.

3. Su "cliente" gobierno, tiene dos necesidades que la Cámara puede -- contribuir a satisfacer:

a) Obtener el consenso y la orientación del sector comercial, turisg

tico y de servicios, en aspectos económicos y sociales que afectan a la comunidad.

b) Contar con el apoyo del sector comercial, turístico y de servicios, para sus programas de desarrollo económico y social.

#### Organigrama de la Cámara Nacional de Comercio.-

En la actualidad la CANACO se encuentra integrada por un Consejo Directivo compuesto por 17 miembros propietarios y 17 suplentes; cada uno de ellos se dedica a un ramo distinto del comercio, con lo cual todos los giros se encuentran debidamente representados.

El presidente:

Es el órgano ejecutivo fundamental de la Cámara, y de conformidad con los estatutos, tiene la representación oficial de la institución.

El Director General:

Es el responsable de ejecutar los programas y políticas aprobados por el Consejo Directivo, así como administrar la institución.

Para satisfacer las demandas de servicio, la Cámara se apoya en las siguientes Gerencias:

#### Gerencia de Comercio Exterior:

Es el área asesora del comerciante en aspectos y gestiones relacionados con la importación y exportación de mercancías.

#### Gerencia de Comercio Interior:

Está encargada de brindar asesoría a los comerciantes en relación con -- problemas de esta materia, así como fomentar, estimular y realizar estudios -- tendientes a la modernización de la actividad comercial.

#### Gerencia de Difusión y Ediciones:

Tiene bajo su cuidado los actos de difusión y relación con los medios de comunicación, al igual que la edición de la revista "Comercio" y la edición -- de los volúmenes técnicos y culturales que produce la Cámara.

#### Gerencia Técnico Legal:

Es la responsable de la asesoría legal que se da a los socios y a la Cámara. También tiene a su cargo la realización de estudios fiscales y análisis jurídicos en materia de comercio.

#### Gerencia de Grupos y Secciones

Se encarga de la comunicación y enlace entre los socios y la Cámara, con el fin de captar los problemas e inquietudes de los socios y derivarlas para su solución a las distintas comisiones, representaciones y gerencias de la Cámara.

#### Gerencia de Turismo:

Se encarga de fomentar y organizar las relaciones entre los miembros de la Cámara y la institución; además, se ocupa de promover el turismo.

#### Gerencia Administrativa:

Tiene como objetivo, auxiliar a la Dirección General en la administración de la Cámara a través de servicios estructurados de recursos humanos, materiales y financieros. Por otra parte, lleva el registro y el control de comerciantes asociados.

#### Gerencia de Capacitación al Comercio:

Es la encargada de colaborar con el comerciante en el cumplimiento de la nueva obligación constitucional de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus empleados y trabajadores.

#### Gerencia de Capacitación:

- Comercialización
- Producción técnica
- Administración de registro
- Cursos abiertos

#### Gerencia Técnico Laboral:

- Subgerencia Técnico Legal

- Análisis Jurídico
- Laboral
- Fiscal

Gerencia de Turismo:

- Turismo
- Eventos

Gerencia de Difusión y Ediciones:

- Difusión
- Prensa
- Producción Editorial

Gerencia de Promociones Grupos y Secciones Regionales:

- Subgerencia Secciones Regionales

Servicios de la CANACO.-

La CANACO proporciona a sus socios los siguientes servicios:

1. Asesoría en los requisitos administrativos para iniciar, cambiar o ampliar sus actividades comerciales; prestación de servicios técnico-económicos, y realización de planes de expansión y modernización.

2. Apoyo en trámites de contrato de luz, teléfono, licencias de manejo nacional o internacional, cambio de propietario de sus vehículos y cualquier otra gestión de este tipo.

3. Tramitación y asesoría en lo relacionado con permisos de importación y exportación, problemas aduanales, etc., así como apoyo a los programas de desarrollo de mercado, productos, canalización y difusión de ofertas y demandas internacionales.

4. También proporciona información sobre valores de terrenos, construcciones, niveles de renta en locales, oficinas, despachos, etc.

5. Para proyectos de investigación, cuenta con una biblioteca especializada en temas de comercio, economía, derecho, administración, etc. Esta se encuentra a disposición tanto de los socios, como de los empleados de la Cámara.

6. Ofrece cursos de capacitación del comercio, así como seminarios, y proporciona asesoría para la integración de la Comisión Mixta de Capacitación, y el llenado de toda la documentación oficial necesaria.

7. Apoya a sus socios en proyectos turísticos, proporcionando información estadística, económica y de mercadotecnia. También cuenta con una central de reservaciones para todos aquellos socios que requieran de sus servicios. Además, dan asesoría y auxilio en sus viajes de negocios o placer.

8. Da informes preliminares de crédito; (i.p.c.) este servicio se da con el apoyo de una computadora, con la cual, en tres minutos, informa si un posible sujeto de crédito ha sido demandado en los tres últimos años, aclarando si la demanda fue por juicio ejecutivo, mercantil, rescisión de contrato, quiebra, etc.

9. Por medio de su departamento jurídico da asesoría e información sobre cualquier asunto de esta naturaleza, además de actualizar en cuanto a las leyes y reglamentos que norman la actividad comercial y de materia tributaria.

10. Cuenta con una Bolsa de Trabajo, a la cual pueden recurrir los socios cuando requieran personal para cubrir vacantes en sus empresas.

11. Asesoría en los trámites ante autoridades, y cumplimiento de obligaciones con Hacienda, Comercio, IMSS, INFONAVIT, etc.

#### Objetivos de la Cámara Nacional de Comercio.-

La duración de la Cámara será indefinida, y tendrá como objeto (artículo 39 de los Estatutos de la Cámara) lo siguiente:

I. Fomentar el espíritu de unión de todos los socios, dentro y fuera de la Cámara.

II. Promover y estimular todas las actividades mercantiles y productivas de su ámbito económico y social, dentro del área de jurisdicción de la Cámara.

III. Elevar la ética comercial de sus socios, en sus transacciones y actividades mercantiles.

IV. Pugnar por que los precios de los productos que expenden sus socios se venda con un margen razonable y equitativo de utilidad, evitando especulaciones que perjudiquen al consumidor.

V. Proponer un cambio de actitudes entre los socios con base en la realidad socioeconómica de la región.

VI. Unificar usos y costumbres de la práctica contable y mercantil, con base en el giro de los socios, mejorándolas de continuo.

VII. Procurar convenios preventivos de quiebra entre deudores y acreedores, para evitar los gastos de repercusión desfavorables de las liquidaciones judiciales y de las quiebras, en caso necesario, así como llevar liquidaciones extrajudiciales.

VIII. Contribuir a que se oriente en su jurisdicción la enseñanza mercantil y el estudio de los problemas socioeconómicos.

IX. Llevar a cabo todos los actos de representación y gestoría que soliciten los socios.

II. Promover y estimular todas las actividades mercantiles y productivas de su ámbito económico y social, dentro del área de jurisdicción de la Cámara.

III. Elevar la ética comercial de sus socios, en sus transacciones y actividades mercantiles.

IV. Pugnar por que los precios de los productos que expenden sus socios se venda con un margen razonable y equitativo de utilidad, evitando especulaciones que perjudiquen al consumidor.

V. Proponer un cambio de actitudes entre los socios con base en la realidad socioeconómica de la región.

VI. Unificar usos y costumbres de la práctica contable y mercantil, con base en el giro de los socios, mejorándolas de continuo.

VII. Procurar convenios preventivos de quiebra entre deudores y acreedores, para evitar los gastos de repercusión desfavorables de las liquidaciones judiciales y de las quiebras, en caso necesario, así como llevar liquidaciones extrajudiciales.

VIII. Contribuir a que se oriente en su jurisdicción la enseñanza mercantil y el estudio de los problemas socioeconómicos.

IX. Llevar a cabo todos los actos de representación y gestoría que soliciten los socios.

X. Nombrar representantes o peritos que integren las juntas, comités, cuerpos consultivos, etc., en los que la Cámara debe o deba participar.

XI. Representar al comercio de su circunscripción ante toda clase de -- autoridades federales y locales, legislativas, administrativas o judiciales , ante órganos desconcentrados, organismos y empresas descentralizadas, comisiones, comités o cualquier otra clase de entidades cuya estructura jurídica se establezca de derecho público para actuar como órgano de consulta en materia comercial, y atender los intereses del comercio.

XII. Estudiar las leyes y disposiciones emanadas del poder público en relación con las actividades mercantiles, pudiendo solicitar la expedición de - otras, así como la reforma o derogación de las existentes.

XIII. Desempeñar, de conformidad con las disposiciones aplicables, la sindicatura en las quiebras de los comerciantes inscritos en ella.

XIV. Formular anualmente el directorio clasificador de socios, y enviar un tanto a la Secretaría de Comercio y otros a la Confederación.

XV. Vigilar que el comercio de jurisdicción favorezca al turismo, evindo alzas injustificadas de precios y adulteración de los productos.

XVI. Organizar ferias locales o regionales como atracción para el turis-

mo nacional y extranjero que propicien un incremento en las actividades comerciales.

XVII. Contribuir o intervenir en la organización de exposiciones, ferias o concursos nacionales de los artículos que se produzcan dentro de su jurisdicción, y fomentar, por todos los medios a su alcance, la exportación de los mismos, tomando siempre en cuenta las necesidades de la región, y procurando la mejor presentación, clasificación y empaquetado adecuado de los artículos que se exporten.

XVIII. Elaborar estudios socioeconómicos, geográficos así como de todos los aspectos posibles que tengan como objetivo fundamental describir la situación real del área de su jurisdicción y que sirvan de fuente de información para la elaboración de monografías descriptivas locales y nacionales.

XIX. Promover la creación de nuevos negocios y establecimientos comerciales, así como el establecimiento de instituciones de crédito para el mejor desenvolvimiento de la vida mercantil en su jurisdicción.

XX. Promover, fomentar y conservar la actividad turística de su jurisdicción, así como todas las actividades afines que coadyuven al desarrollo socioeconómico de la región.

Las Cámaras tendrán como objeto (artículo 4º de los Estatutos de la Cáma

ra de Comercio) :

- I. Representar los intereses generales del comercio o de la industria de su jurisdicción.
- II. Fomentar el desarrollo del comercio o de la industria nacional
- III. Participar en la defensa de los intereses particulares de los comerciantes o industriales, según corresponda, establecidos en la zona que comprenda la jurisdicción de la Cámara, y prestar a los mismos los servicios que los estatutos señalen.
- IV. Ser órgano de consulta del Estado, para la satisfacción de las necesidades del comercio o de la industria nacional.
- V. Actuar por medio de la comisión destinada a ese fin, como árbitro o arbitradores, en los conflictos entre comerciantes o industriales registrados, si éstos se someten a la Cámara, en compromiso que ante ella se depositará y que podrá formularse por escrito privado.
- VI. Desempeñar, de conformidad con las disposiciones aplicables, la sindicatura en las quiebras de comerciantes o industriales inscritos en ellas.

## Empresa Comercial .-

Empezaremos a definir lo que es una empresa, y diremos que:

Empresa es una persona jurídica, un sistema organizado por bienes económicos, materiales y humanos.

Ahora diremos que el comercio es el proceso a través del cual la sociedad se organiza para que bienes materiales y servicios fluyan de quienes lo producen a quienes lo consumen.

Es una actividad económica que otorga a los bienes y servicios el valor de la oportunidad al ponerlos al alcance de quienes lo requieran en el momento adecuado.

Por lo tanto, diremos que empresa comercial es un ente jurídico organizado por elementos humanos, materiales y económicos con ánimo de lucro que tiene como fin poner los bienes de los productores al alcance de los consumidores en el momento adecuado.

El comercio es tan antiguo como la propia Humanidad; su desarrollo ha ido desde un rudimentario trueque de un bien por otro, hasta la venta de comestibles por computadora.

### Funciones que realizan los Comerciantes

Estas son muy amplias, e igualmente importantes:

- a) Captan toda la información sobre las necesidades y preferencias de los clientes.
- b) Disponer los bienes requeridos en el lugar y momento adecuados.
- c) Realizan funciones de almacenamiento, conservación, mantenimiento y clasificación de los bienes.
- d) Proporcionan servicios complementarios como: crédito, seguros y pólizas de garantía.
- e) En ciertos casos transportan o instruyen sobre el manejo y uso de ciertos productos.
- f) Llegan a dar servicios de mantenimiento y reparación de artículos vendidos.

Con todas estas labores garantizan al consumidor el buen estado e integridad de los productos, y le facilitan su acción y elección de compra.

## Clasificación del Comercio

De acuerdo con una clasificación muy general, el comercio se divide en dos tipos:

Comercio al Mayoreo, es aquél donde intervienen los productores e intermediarios de un bien sin tener contacto con el consumidor final del mismo bien.

Comercio al Detalle, es aquél donde el comerciante o fabricante trata directamente con el consumidor o usuario del producto.

La Secretaría de Programación y Presupuesto (S.P.P.) clasifica el comercio al detalle en seis grandes giros, según los géneros de las mercancías que manejan:

1. Alimentos, bebidas y productos de tabaco, donde se incluye la compra-venta de bienes alimenticios provenientes de la agricultura, ganadería y pesca en estado natural o industrializados, así como los expendios y la distribución de bebidas alcohólicas.
2. Artículos para el hogar y de uso personal, como aparatos eléctricos, estufas, muebles, ropa y productos de tocador y farmacia.
3. Materias primas y auxiliares elaboradas y no elaboradas para todas las actividades económicas.

4. Maquinaria, implementos, herramientas, equipo y aparatos, así como sus refacciones y accesorios.

5. Equipo de transporte, sus refacciones y accesorios, principalmente la compra-venta de automóviles.

6. Artículos de bienes diversos. Constituye básicamente la compra-venta de combustibles, lubricantes, inmuebles, etc.

En 1965 había en México 352,000 comercios; hacia 1980 esta cifra se estimó en casi 518,000 con una tasa de crecimiento media anual de 1.9% .

#### El Comercio hasta nuestros días

Después de la Revolución se establecieron las bases para que se consolidara gradualmente la estructura productiva y comenzara el desarrollo del México moderno: el México urbano.

La modernización era esperada y deseada. Venustiano Carranza creó la Secretaría de Industria y Comercio, que, como una de sus primeras labores, patrocinó el Congreso Nacional de Comerciantes, en donde se propusieron moralizar el comercio, evitar el encarecimiento de los artículos de primera necesidad, fundar un banco comercial mexicano, desarrollar las vías de comunicación y organizar escuelas comerciales.

Grandes avenidas comerciales, nuevos mercados públicos con las facilidades e instalaciones más modernas, y el nacimiento de tiendas donde se emplea por vez primera un carrito (autoservicio) fueron algunas de las innovaciones que las ciudades, principalmente el Distrito Federal, presenciaron a partir de la década de los '40.

Según se cuenta, había en México, D.F., las sucursales de la tienda Piggly y Wiggly, desde las décadas de los '30, que tenían algo del concepto de autoservicio, aunque eran de tamaño reducido.

No obstante, la primera tienda verdadera de autoservicio que hubo en la República, fue SUMESA, fundada en 1945.

La principal cadena de hoy en día: Aurrerá, nació hasta 1958, como tienda de ropa, más que de comestibles.

El rápido desarrollo del país y el ritmo de cambio constante al que nos hemos acostumbrado en los últimos años, han favorecido la introducción y desarrollo de nuevos conceptos comerciales, algunos de los cuales adoptados del extranjero; todos ellos han enriquecido el panorama. Así, pues, el comercio al detalle, al igual que otras muchas actividades, tienen dos caras: una histórica, que trata de las épocas prehispánicas y colonial, y otra moderna; ambas conforman nuestro México Comercial.

## 5. FORMULACION DE LA HIPOTESIS

La hipótesis desempeña un papel fundamental en el proceso de la investigación ya que sirve de puente, de intermediación, entre la teoría y los hechos empíricos en la búsqueda de nuevos conocimientos objetivos que permitan enriquecer o ajustar los datos de la ciencia.

La hipótesis comprobada es un conocimiento objetivo que sirve para la confirmación, el ajuste o el rechazo de una teoría o de una parte de ésta, por lo cual puede considerársele como el motor, la fuerza propulsora principal de la ciencia para sugerir nuevos conocimientos en un proceso permanente de investigación sobre una realidad en continuo movimiento.

La construcción de hipótesis tiene como finalidad primordial dar una respuesta provisional, adelantar una explicación a un conjunto de hechos que no encajan en una teoría o ésta resulta insuficiente para comprenderlos y explicarlos, situación que puede definirse como un problema de investigación que obstaculiza el desarrollo del conocimiento científico. La respuesta o explicación tentativas que se proporcionen al problema de investigación previamente formulado están apoyadas en conocimientos científicos por lo que la hipótesis no puede considerarse una simple suposición surgida del sentido común.

La consistencia y fuerza de una hipótesis, esto es, la probabilidad de que reproduzca los aspectos y relaciones esenciales de la realidad objetiva, dependerá de la cantidad y consistencia de los recursos teóricos y empíricos utilizados para su formulación.

Puede decirse, pues, que el planteamiento de hipótesis es un proceso complejo en el que se vinculan dialécticamente el conocimiento teórico y el empírico, el nivel abstracto y el concreto, con el fin de formular hipótesis más - precisas y objetivas.

Sin la ayuda de la hipótesis como instrumento básico de investigación, la ciencia se desarrollaría en forma lenta y sería capaz de responder a los nuevos requerimientos que plantea una realidad en continuo movimiento.

Por lo tanto, puede decirse que una hipótesis "es aquella formulación que se apoya en un sistema de conocimientos organizados y sistematizados y que establece una relación entre dos o más variables para explicar y predecir en la medida de lo posible, aquellos fenómenos de una parcela determinada de la realidad en caso de comprobarse la relación establecida." <sup>15/</sup>

Una hipótesis se compone por dos tipo de variables:

- Variable dependiente (es el objeto de estudio)
- Variable independiente (sirve de apoyo)

Ahora pasaremos a mencionar la Hipótesis planteada en esta investigación:

"El aplicar adecuadamente el reclutamiento y selección en toda empresa comercial, genera con ello incorporar, a la misma, personal adecuado a sus características y necesidades."

<sup>15/</sup> Proceso de Investigación Científica, Raúl Rojas Soriano, 2a. Ed. Edit. Trillas México 1982, Impreso en México, pag. 107.

En esta hipótesis encontramos las siguientes variables:

Variable independiente o causal:

"El aplicar adecuadamente el reclutamiento y selección en toda empresa -  
comercial ...

Variable dependiente o de efecto:

... generará con ello incorporar, a la misma, personal adecuado a sus ca-  
racterísticas y necesidades."

## 6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Antes que nada, podemos decir que objetivo es el propósito que se preten de cumplir, y que especifica con claridad el que y para que se proyecta y se debe realizar una determinada acción.

Por lo tanto, los objetivos considerados en la presente investigación -- son los siguientes:

- Aprobar o desaprobar la hipótesis
- Saber si realmente la empresa comercial ha tomado en cuenta lo que es el proceso de reclutamiento y selección de personal, o hasta qué punto ha actuado empíricamente.
- De qué manera ha influido el proceso de reclutamiento y selección en la empresa comercial.
- Saber de qué manera y en qué condiciones la empresa comercial ha estado contratando a su personal.
- Qué tan acertado ha sido dicho proceso en cuanto a las características y necesidades de la empresa comercial.
- Tratar de detectar si en la práctica hay algo nuevo que aportar al proceso de reclutamiento y selección de personal.

## 7. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

### Plan de Trabajo

#### Investigación Documental

Dentro de nuestra presente investigación se recurrió a la Investigación Documental, que tiene como finalidad el allegarse todo lo relativo a lo que es el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como lo que a empresa comercial se refiere.

La información bibliográfica y documental se obtuvo a través de las fuentes que a continuación se mencionan:

- Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM
- Bibliotecas Públicas
- Biblioteca de la CONCANACO SERVITUR (Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo)
- Biblioteca de la CANACO (Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México)

#### Determinación de la Muestra

Por ser demasiado grande el universo, debido a la gran cantidad de comercios que se encuentran ubicados dentro del Distrito Federal, fue necesario de-

terminar una muestra al azar, basándonos en la división por delegaciones políticas que realiza el Distrito Federal así como también la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México considera, siendo dichas un total de 16 que son:

- Alvaro Obregón
- Azcapotzalco
- Benito Juárez
- Coyoacán
- Cuauhtémoc
- Cuajimalpa
- Gustavo A. Madero
- Iztacalco
- Magdalena Contreras
- Miguel Hidalgo
- Milpa Alta
- Tláhuac
- Tlalpan
- Venustiano Carranza
- Xochimilco
- Iztapalapa

Por lo que ahora, para fines de la presente investigación, se tomaron 5 empresas al azar por delegación, es decir; 80 empresas a encuestar. (véase anexo 1).

## Instrumentos de Investigación

Se consideró conveniente utilizar para la presente investigación los si guientes instrumentos:

### La Entrevista Dirigida

Este tipo de entrevista fue llevada a cabo en aquellos casos en que se nos dió la oportunidad de conversar directamente con las personas responsables de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de las diferentes empresas comerciales, y nos dimos cuenta que el tiempo del responsable era demasiado limitado; por lo tanto, era conveniente llevar la entrevista no dando oportunidad que se desviara de la misma.

### El Cuestionario

Para efectos de la presente investigación de campo se consideró conveniente elaborar un cuestionario de 21 preguntas, debido a las ventajas que este contemplaba y que a continuación mencionamos:

- Uniformidad de las preguntas, permitiendo un alto grado de comparación entre las respuestas.
- Ahorrar tiempo al encuestador.
- La facilidad de tener todas y cada una de las respuestas por escrito.

- Mayor facilidad para agrupar las respuestas y tabularlas.

## Objetivos del Cuestionario

### I. Datos Generales:

Conocer la antigüedad, el capital, el personal ocupado, el giro y las características del responsable de reclutamiento y selección de personal en cada empresa.

### II. Fuentes de Reclutamiento:

Determinar los medios considerados por la empresa en la fase reclutamiento de personal para evaluar la calidad del potencial humano con que cuenta.

### III. Proceso de Selección:

Detectar las etapas utilizadas por la empresa en el proceso de selección de personal para decidir sobre la contratación de un candidato.

### IV. El Personal Recién Contratado:

Conocer en que medida el proceso de reclutamiento y selección ha sido importante para la empresa, como la identificación de ésta, con el personal recién contratado.

## Aplicación del Cuestionario

### Prueba Piloto:

Consiste en aplicar el cuestionario piloto a un pequeño sector de la muestra, (para dicha prueba se tomaron 5 empresas de la muestra) el cual tiene como finalidad darnos a conocer si dicho cuestionario es comprensible para las personas a las que va dirigido, y si va a tener éxito.

Esto se puede constatar si arroja las respuestas esperadas. De no ser así, será necesario modificarlo, ya que de lo contrario no se podrán alcanzar los objetivos que se pretenden.

Una vez que se aplicó el cuestionario piloto (véase anexo 2), y de acuerdo a los resultados obtenidos, se hicieron varias modificaciones que consistieron en lo siguiente:

- Se cambió la estructura del cuadro planteado de una forma diferente de como se había hecho inicialmente.
- La mayoría de las preguntas abiertas se cambiaron a cerradas, estableciendo ciertos rangos opcionales para que las personas encuestadas únicamente marcaran con una (X), la opción que más se asemejara a la realidad.

Una vez modificado el cuestionario (véase anexo 3), este quedó estructurado de la siguiente manera:

- 16 preguntas cerradas con rangos establecidos (incluyendo 2 cuadros)
- 5 preguntas abiertas, siendo un total de 21.

## Problemas y Alternativas de Solución

En la aplicación del cuestionario definitivo (anexo 3) se presentaron - ciertos problemas a los cuales se les tuvo que dar alternativas de solución; éstas se contemplan a continuación:

### POSIBLES PROBLEMAS

Localización de algunas empresas, en caso de que no se encuentren - en la dirección correspondiente - al directorio comercial.

No se encuentra el responsable del reclutamiento y selección en la - empresa.

La falta de tiempo por parte del - responsable de reclutamiento.

El responsable del reclutamiento pasó inadvertido el cuestionario, y lo conteste por compromiso.

Por política de la empresa no pueden proporcionar ningún tipo de - información.

### ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Verificar telefónicamente si la empresa está ubicada en el domicilio registrado en el directorio, antes de acudir.

Dejarle dicho el motivo de nuestra visita, y acudir otro día.

Explicarle que el cuestionario - es rápido de contestar y que por lo tanto, no le causaría pérdida de tiempo.

Hacerle sentir que el cuestionario es de suma importancia, tanto para él como para nosotros.

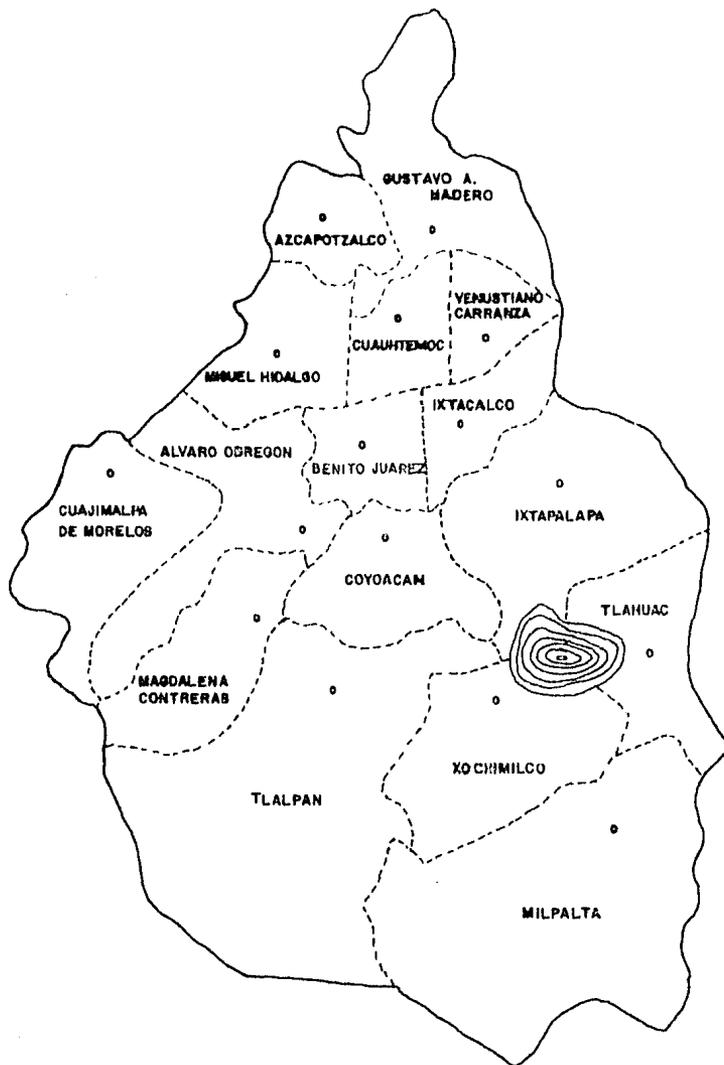
Aclarar que el cuestionario no - afecta a nadie, o pedir instrucciones a seguir, para obtener la información requerida.

## Análisis e Interpretación de Datos

Una vez que se estructuró definitivamente el cuestionario se procedió a la aplicación del mismo en las diferentes empresas de tipo comercial, obteniéndose, por medio de la tabulación, los siguientes resultados (véase anexo 4).

ANEXO 1

## DELEGACIONES DEL DISTRITO FEDERAL



ANEXO 2

CUESTIONARIO PILOTO  
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Que aplican al Sector Comercial las alumnas: ARIAS ESPINOSA VIRGINIA Y SANTIAGO MARTINEZ MA. GUADALUPE, con número de cuenta 7664188-8 y 7735056-3, respectivamente y relacionado con el Seminario de Investigación Administrativa que forma parte del Plan de Estudios de la carrera Licenciado en Administración.

Cruce con una (X) la opción que más se asemeja a la realidad, gracias.

I. DATOS GENERALES

TIEMPO DE ESTABLECIDA LA EMPRESA

CAPITAL SOCIAL

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NUMERO DE PERSONAL OCUPADO

GIRO DE LA EMPRESA

CONFIANZA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SINDICALIZADO: \_\_\_\_\_

CARGO DEL RESPONSABLE DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION:

GRADO DE ESTUDIOS DE QUIEN  
HACE EL RECLUTAMIENTO Y SE  
LECCION:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EN PROMEDIO CUANTOS CANDIDATOS -  
ATIENDE EN EL MES

EN PROMEDIO CUANTAS PERSONAS  
CONTRATA EN EL MES

PARA PUESTOS DE CONFIANZA:

EN PUESTOS DE CONFIANZA:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PARA PUESTOS SINDICALIZADOS:

EN PUESTOS SINDICALIZADOS:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

II. FUENTES DE RECLUTAMIENTO  
PARA CUBRIR UN PUESTO VACANTE A QUE RECURRE

FUENTES Y MEDIOS	PUESTOS DE		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
	CONFIANZA	SINDICALIZADOS				
RECOMENDADOS						
MOVIMIENTOS INTERNOS DE PERSONAL						
AGENCIA DE COLOCACION						
SOLICITA AYUDA DE OTRAS EMPRESAS						
CONSIDERA A LOS QUE VOLUNTARIAMENTE ACUDIERON A LA EMPRESA A BUSCAR TRABAJO						
ACUDE A LAS ESCUELAS E INSTITUCIONES EDUCATIVAS						
SINDICATO						
PERIODICO						
RADIO						
TELEVISION						
OTRAS						

TIENE SINDICATO SI ( )

NO ( )

QUE TIEMPO TIENE UTILIZANDO LAS FUENTES QUE HA MARCADO

---

QUE ETAPAS APLICA A CADA NIVEL ANTES DE DECIDIR SOBRE LA CONTRATACION DE UN CANDIDATO

ETAPAS	N I V E L E S J E R A R Q U I C O S						
	FUNCIONARIOS Y JEFES	P E R S O N A L D E					
		A D M I N I S T R A C I O N		V E N T A S		P R O D U C C I O N	
		CONFIANZA	SINDICALIZADO	CONFIANZA	SINDICALIZADO	CONFIANZA	SINDICALIZADO
SOLICITUD DE EMPLEO							
CURRICULUM VITAE							
ENTREVISTA							
EXAMEN DE APTITUDES							
EXAMENES PSICOLOGICOS							
ENTREVISTA DE AJUSTE							
INVESTIGACION SOCIOECONOMICA							
EXAMEN MEDICO							
OTRAS							

QUAL DE LAS ANTERIORES ETAPAS ES LA QUE MAS INFLUYE PARA DECIDIR SI CONTRATA AL CANDIDATO:

\_\_\_\_\_

EN QUE SE FIJA MAS PARA SABER SI UNA PERSONA ES COMPETENTE Y SE ADECUA A LA EMPRESA:

\_\_\_\_\_

QUE TIEMPO TIENE UTILIZANDO LAS ETAPAS QUE HA INDICADO:

\_\_\_\_\_

**A N E X O 3**

IV. SOBRE EL PERSONAL RECIEN CONTRATADO

EN TERMINOS GENERALES COMO ES SU PERSONAL:

EN QUE GRADO EL PERSONAL CONTRATADO HA SIDO FAVORABLE PARA LA EMPRESA:

\_\_\_\_\_

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

LAS PERSONAS QUE HAN SALIDO DE LA EMPRESA A QUE SE DEBE:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

QUE PROMEDIO DE ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA TIENE SU PERSONAL:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

LAS PERSONAS DE RECIENTE INGRESO SON:

MAS PREDISPUSTAS AL TRABAJO  
TARDAN EN ACOPLARSE  
MENOS PREDISPUSTAS AL TRABAJO

{ }  
{ }  
{ }

EN QUE MEDIDA SU PERSONAL CONTRIBUYE PARA EL LOGRO - DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA:

\_\_\_\_\_

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

QUE TANTO COLABORA SU PERSONAL

\_\_\_\_\_

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

CUESTIONARIO DEFINITIVO  
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Que aplican en el Sector Comercial las alumnas ARIAS ESPINOSA VIRGINIA Y SANTIAGO MARTINEZ MA. GUADALUPE, con número de cuenta 7664188-8 y 7735026-3, respectivamente y relacionado con el Seminario de Investigación Administrativa que forma parte del Plan de Estudios de la carrera de Licenciado en Administración.

Cruce con una (X) la opción que más se asemeje a la realidad, gracias.

I. DATOS GENERALES

TIEMPO DE ESTABLECIDA LA EMPRESA

CAPITAL SOCIAL  
(MILES DE PESOS)

DE 0 A 15 AÑOS ( )  
DE 16 A 30 AÑOS ( )  
DE 31 A 45 AÑOS ( )  
DE 46 A 60 AÑOS ( )  
DE 61 A 75 AÑOS ( )  
DE 76 A 90 AÑOS ( )  
DE 91 A MAS ( )

DE \$ 0 A \$ 15,000 ( )  
DE \$ 16,000 A \$ 30,000 ( )  
DE \$ 31,000 A \$ 45,000 ( )  
DE \$ 46,000 A \$ 60,000 ( )  
DE \$ 61,000 A \$ 75,000 ( )  
DE \$ 76,000 A \$ 90,000 ( )  
DE \$ 91,000 A \$ 105,000 ( )  
DE \$ 106,000 A MAS ( )

NUMERO DE PERSONAL OCUPADO

GIRO DE LA EMPRESA

CONFIANZA: \_\_\_\_\_

SINDICALIZADO: \_\_\_\_\_

AUTOS REFACCIONES Y ACCESORIOS ( )  
COMPRA Y VENTA DE DIVERSOS ARTICULOS ( )  
PRESTACION DE SERVICIOS ( )  
ALIMENTOS Y BEBIDAS ( )  
PRODUCTOS FARMACEUTICOS ( )  
ARTICULOS PARA VESTIR ( )  
ARTICULOS DE ACERO Y TUBERIA ( )

CARGO DEL RESPONSABLE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

GRADO DE ESTUDIOS DE QUIEN HA HE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION

GERENTE DE PERSONAL ( )  
GERENTE ADMINISTRATIVO ( )  
CONTADOR ( )  
SUSJEFE DE PERSONAL ( )  
JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ( )  
OTROS ( )

LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES ( )  
LIC. EN PSICOLOGIA ( )  
LIC. EN ADMINISTRACION ( )  
CONTADOR PUBLICO ( )  
PASANTE DE DIVERSAS LICENCIATURAS ( )  
OTROS ( )

EN PROMEDIO CUANTOS CANDIDATOS ATIENDE EN EL MES

EN PROMEDIO CUANTAS PERSONAS CONTRATA EN EL MES

PARA PUESTOS DE CONFIANZA:

PARA PUESTOS DE CONFIANZA:

PARA PUESTOS SINDICALIZADOS:

PARA PUESTOS SINDICALIZADOS:

II. FUENTES DE RECLUTAMIENTO  
PARA CUBRIR UN PUESTO VACANTE A QUE RECURRE

FUENTES Y MEDIOS	PUESTOS DE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
RECOMENDADOS	CONFIANZA				
	SINDICALIZADOS				
MOVIMIENTOS INTERNOS DE PERSONAL	CONFIANZA				
	SINDICALIZADOS				
AGENCIAS DE COLOCACION	CONFIANZA				
	SINDICALIZADOS				
SOLICITA AYUDA A OTRAS EMPRESAS	CONFIANZA				
	SINDICALIZADOS				
CONSIDERA A LOS QUE VOLUNTARIAMENTE ACUDIERON A LA EMPRESA A BUSCAR TRABAJO	CONFIANZA				
	SINDICALIZADOS				
ACUDE A LAS ESCUELAS E INSTITUCIONES EDUCATIVAS	CONFIANZA				
	SINDICALIZADOS				
SINDICATO	CONFIANZA				
	SINDICALIZADOS				
PERIODICO	CONFIANZA				
	SINDICALIZADOS				
RADIO	CONFIANZA				
	SINDICALIZADOS				
TELEVISION	CONFIANZA				
	SINDICALIZADOS				
OTRAS	CONFIANZA				
	SINDICALIZADOS				

TIENE SINDICATO SI ( ) NO ( )

QUE TIEMPO TIENE UTILIZANDO LAS FUENTES QUE HA MARCADO .

DE 0 A 5 AÑOS  
DE 6 A 10 AÑOS  
DE 11 A 15 AÑOS  
DE 16 A 20 AÑOS  
DE 20 A MAS

{ }  
{ }  
{ }  
{ }

III. PROCESO DE SELECCION

QUE ETAPAS APLICA A CADA NIVEL ANTES DE DECIDIR SOBRE LA CONTRATACION DE UN CANDIDATO

ETAPAS	N I V E L E S J E R A R Q U I C O S						
	FUNCIONARIOS Y JEFES	P E R S O N A L D E					
		ADMINISTRACION		V E N T A S		P R O D U C C I O N	
		CONFIANZA	SINDICALIZADO	CONFIANZA	SINDICALIZADO	CONFIANZA	SINDICALIZADO
SOLICITUD DE EMPLEO							
CURRICULUM VITAE							
ENTREVISTA							
EXAMEN DE APTITUDES							
EXAMENES PSICOLOGICOS							
ENTREVISTA DE AJUSTE							
INVESTIGACION SOCIOECONOMICA							
EXAMEN MEDICO							
OTRAS							

CUAL DE LAS ANTERIORES ETAPAS ES LA QUE MAS INFLUYE PARA DECIDIR SI CONTRATA AL CANDIDATO:

EN QUE SE FIJA MAS PARA SABER SI UNA PERSONA ES COMPETENTE Y SE ADECUA A LA EMPRESA:

QUE TIEMPO TIENE UTILIZANDO LAS ETAPAS QUE HA INDICADO:

- DE 0 A 5 AÑOS
- DE 6 A 10 AÑOS
- DE 11 A 15 AÑOS
- DE 16 A 20 AÑOS
- DE 21 A 25 AÑOS
- DE 25 A MAS

{  
{  
{  
{  
{  
{

IV. SOBRE EL PERSONAL RECIENTE CONTRATADO

EN TERMINOS GENERALES COMO ES SU PERSONAL:

EN QUE GRADO EL PERSONAL CONTRATADO HA SIDO FAVORABLE PARA LA EMPRESA:

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

LAS PERSONAS QUE HAN SALIDO DE LA EMPRESA A QUE SE DEBE:

MEJORES OFERTAS ( )  
TERMINACION DE CONTRATO ( )  
SUPERACION PERSONAL ( )  
INEFICIENCIA EN EL TRABAJO ( )

QUE PROMEDIO DE ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA TIENE SU PERSONAL:

DE 0 A 5 AÑOS ( )  
DE 6 A 10 AÑOS ( )  
DE 11 A 15 AÑOS ( )  
DE 16 A 20 AÑOS ( )  
DE 21 A 25 AÑOS ( )  
DE 25 A MAS ( )

LAS PERSONAS DE RECIENTE INGRESO SON:

MAS PREDISPUESAS AL TRABAJO ( )  
TARDAN EN ACOPLARSE ( )  
MENOS PREDISPUESAS AL TRABAJO ( )

EN QUE MEDIDA SU PERSONAL CONTRIBUYE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

QUE TANTO COLABORA SU PERSONAL:

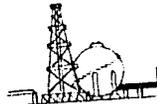
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

A N E X O 4

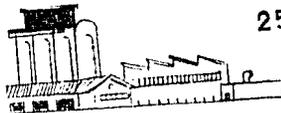
## TIEMPO DE ESTABLECIDA LA EMPRESA



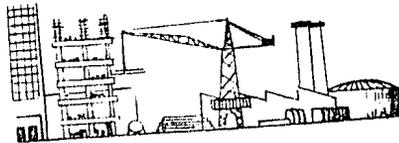
3.7%



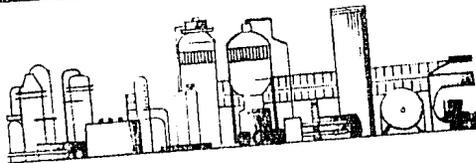
2.5%



25.0%



31.3%



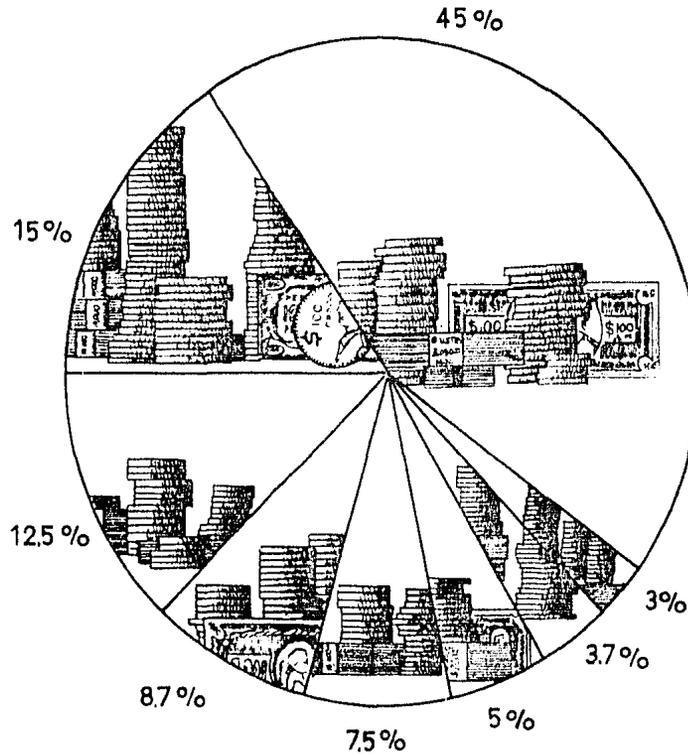
37.5%

RANGOS	EMPRESAS No.	PORCENTAJES
DE 0 A 15 AÑOS	30	37.5 %
DE 16 A 30 AÑOS	25	31.3 %
DE 31 A 45 AÑOS	20	25.0 %
DE 46 A 60 AÑOS	2	2.5 %
DE 76 A 90 AÑOS	3	3.7 %
	80	100.0 %

### INTERPRETACION

LA ESTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL ES MANIFIESTA, YA QUE 20 DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS AL AZAR TIENEN MAS DE 31 AÑOS DE ESTABLECIDAS.

## CAPITAL SOCIAL

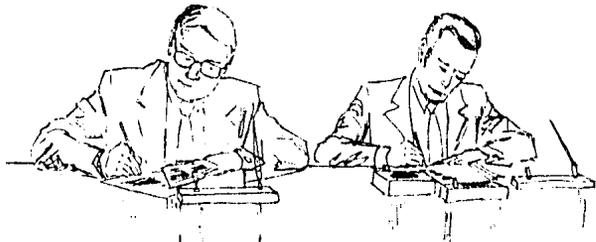


RANGOS	EMPRESAS No	PORCENTAJES
DE \$000 A \$ 15,000	36	45.0 %
DE \$ 16,000 A \$ 30,000	10	12.5 %
DE \$ 31,000 A \$ 45,000	3	3.7 %
DE \$ 46,000 A \$ 60,000	7	8.7 %
DE \$ 61,000 A \$ 75,000	6	7.5 %
DE \$ 76,000 A \$ 90,000	4	5.0 %
DE \$ 91,000 A \$ 105,000	2	2.5 %
DE \$ 105,000 A MAS	12	15.0 %
	80	100.0 %

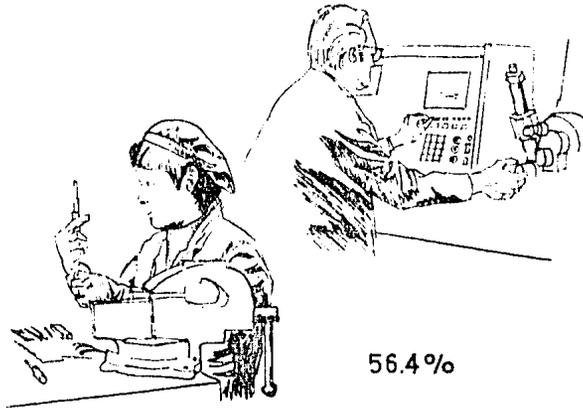
### INTERPRETACION

DE LAS EMPRESAS CONSIDERADAS EN LA INVESTIGACION EL 45% TIENE UN CAPITAL DE QUINCE MILLONES DE PESOS Y EL 15% TIENE UN CAPITAL DE MAS DE CIENTO CINCO MILLONES DE PESOS.

# NUMERO DE PERSONAL OCUPADO



43.6 %



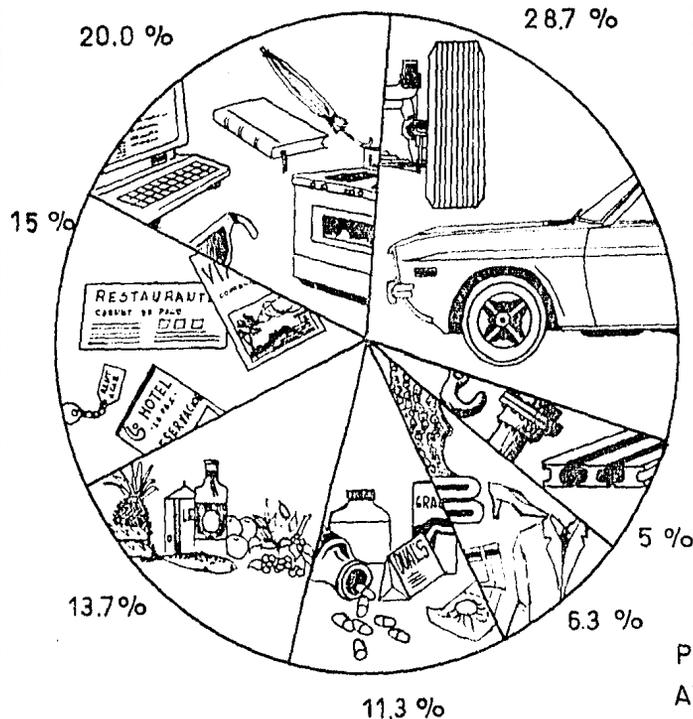
56.4 %

	No. DE PERSONAL	PORCENTAJES
CONFIANZA	27024	43.6 %
SINDICALIZADO	35013	56.4 %
	<u>62037</u>	<u>100.0 %</u>

## INTERPRETACION

DEL TOTAL DE PERSONAL EL 56,4% ES SINDICALIZADO Y EL RESTO ES DE CONFIANZA.

## GIRO DE LA EMPRESA

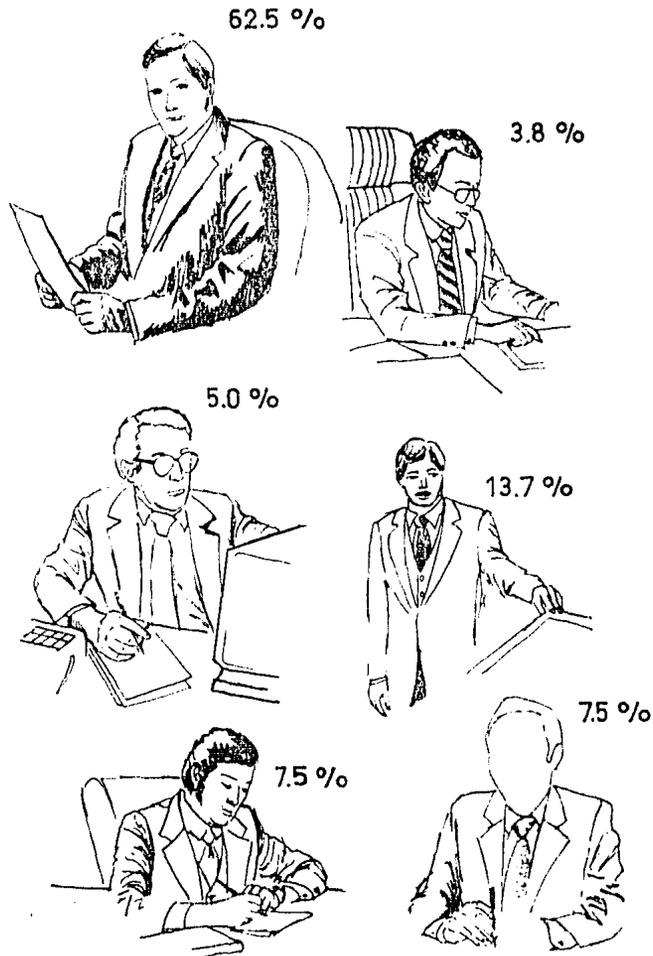


RANGOS	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJES
AUTOS, REFACCIONES Y ACCESORIOS	23	28.7 %
COMPRA-VENTA DE DIVERSOS ARTICULOS	16	20.0 %
PRESTACION DE SERVICIOS	12	15.0 %
ALIMENTOS Y BEBIDAS	11	13.7 %
PRODUCTOS FARMACEUTICOS	9	11.3 %
ARTICULOS PARA VESTIR	5	6.3 %
ARTICULOS DE ACERO Y TUBERIA	4	5.0 %
	80	100.0 %

### INTERPRETACION

PODEMOS PERCIBIR QUE DE LAS EMPRESAS TOMADAS AL AZAR, EL 28.7% ES DE AUTOS, REFACCIONES Y ACCESORIOS Y EL 5% EN ARTICULOS DE ACERO Y TUBERIA

## CARGO DEL RESPONSABLE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

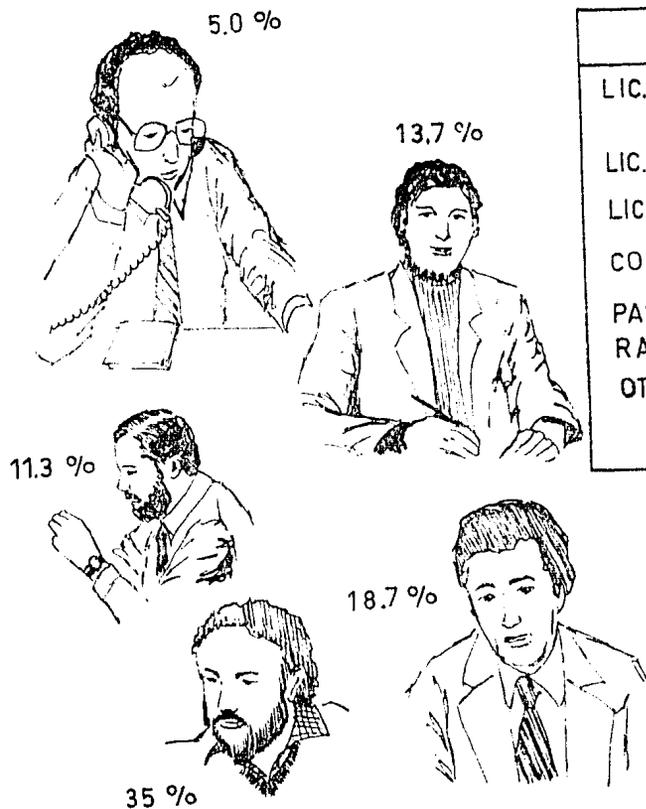


RANGOS	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJES
GERENTE DE PERSONAL	50	62.5 %
GERENTE ADMINISTRATIVO	3	3.8 %
CONTADOR	4	5.0 %
SUBJEFE DE PERSONAL	6	7.5 %
JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	11	13.7 %
OTROS	6	7.5 %
	<u>80</u>	<u>100.0 %</u>

### INTERPRETACION

EN EL 62.5 % DE LAS EMPRESAS CONSIDERADAS,  
ESTA FUNCION LA LLEVA A CABO EL PROPIO  
GERENTE DE PERSONAL.

## GRADO DE ESTUDIOS DE QUIEN HACE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION



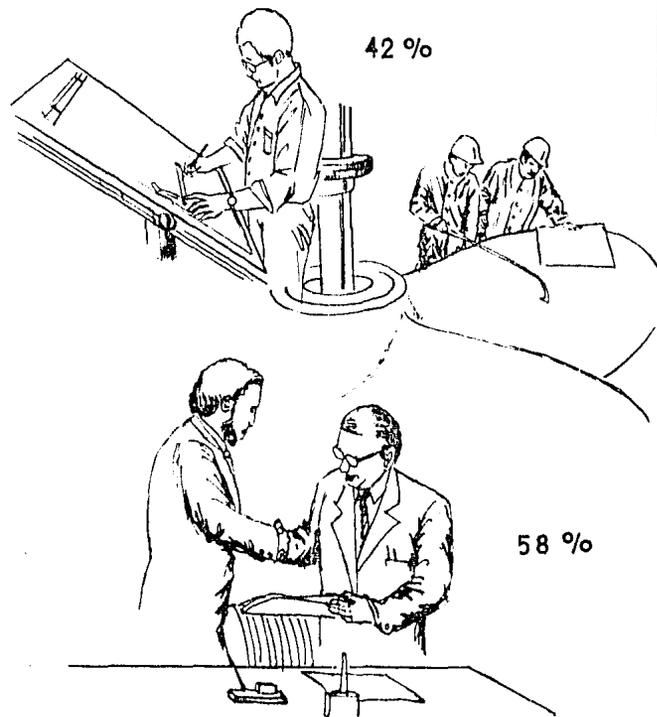
RANGOS	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJES
LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES	4	5.0 %
LIC. EN PSICOLOGIA	11	13.7 %
LIC. EN ADMINISTRACION	15	18.7 %
CONTADOR PUBLICO	9	11.3 %
PASANTE DE LICENCIATURA EN DIFERENTES AREAS	28	35.0 %
OTROS	13	16.3 %
	80	100.0 %

### INTERPRETACION

COMO NOS PODEMOS PERCATAR, QUIEN LLEVA A CABO LA FUNCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION SON PASANTES DE DIFERENTES PROFESIONES CON UN 35 %, Y ALGO DIGNO DE MENCIONAR ES QUE EL 18.7 % SON LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.

# EN PROMEDIO CUANTOS CANDIDATOS ATIENDE EN EL MES PARA PUESTOS DE CONFIANZA Y SINDICALIZADOS

No. DE CANDIDATOS	PORCENTAJES
4003 DE CONFIANZA	58 %
2888 SINDICALIZADOS	42 %
<u>6891</u>	<u>100 %</u>



## INTERPRETACION

EN PROPORCION AL TOTAL DE PERSONAL  
OCUPADO EN LAS EMPRESAS ENCUESTADAS  
SE ATIENDE UN TOTAL DE 6891 CANDIDATOS  
AL MES.

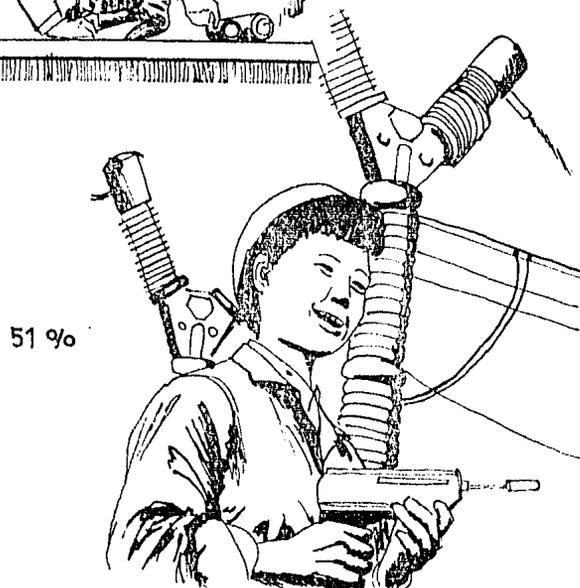
# EN PROMEDIO CUANTAS PERSONAS CONTRATA EN EL MES PARA PUESTOS DE CONFIANZA Y SINDICALIZADOS



No. DE CANDIDATOS	PORCENTAJES
741 CONFIANZA	49.0%
766 SINDICALIZADO	51.0%
1507	100.0%

## INTERPRETACION

EN CUANTO A LA CONTRATACION DE PERSONAL SE PUEDE VER QUE ES LIGERAMENTE MAS ALTO EL NUMERO DE PERSONAL PARA PUESTOS SINDICALIZADOS, TENIENDO ESTE UN PORCENTAJE DEL 51% DEL TOTAL DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS Y UN 49 % QUE CORRESPONDE AL PERSONAL DE CONFIANZA.



## PARA CUBRIR UN PUESTO VACANTE A QUE RECURRE

FUENTES Y MEDIOS	PUESTOS DE:	FRECUENCIA EN CADA OPCION			
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
RECOMENDADOS	CONFIANZA	15(18.8%)	27(33.7%)	20(25.0%)	18(22.5%)
	SINDICALIZADOS	9 (11.3%)	13 (16.2%)	9 (11.3%)	49(61.2%)
MOVIMIENTOS INTERNOS DE PERSONAL.	CONFIANZA	28(35.0%)	20(25.0%)	10 (12.5%)	22(27.5%)
	SINDICALIZADOS	13 (16.5%)	9 (11.3%)	3 ( 3.8%)	55(68.7%)
AGENCIAS DE COLOCACION	CONFIANZA	3 ( 3.8%)	5 (6.2%)	11 (13.8%)	61 (76.2%)
	SINDICALIZADOS	1 ( 1.2%)	1 ( 1.2%)	0 ( 0.0%)	78 (97.6%)
SOLICITA AYUDA A OTRAS EMPRESAS	CONFIANZA	10 (12.5%)	15 (18.8%)	20(25.0%)	35 (43.7%)
	SINDICALIZADOS	0 ( 0.0%)	3 (3.8%)	10(12.5%)	67 (83.7%)
CONSIDERA A LOS QUE VOLUNTARIAMENTE ACUDIERON A BUSCAR TRABAJO	CONFIANZA	26(32.5%)	16 (20.0%)	13 (16.3%)	25 (31.2%)
	SINDICALIZADOS	16 (20.0%)	12 (15.0%)	4 ( 5.0%)	48 (60.0%)
ACUDE A LAS ESCUELAS E INSTITUCIONES EDUCATIVAS	CONFIANZA	9 (11.3%)	8 (10.0%)	10 (12.5%)	53 (66.2%)
	SINDICALIZADOS	4 ( 5.0%)	5 ( 6.2%)	3 (3.8%)	68 (85.0%)

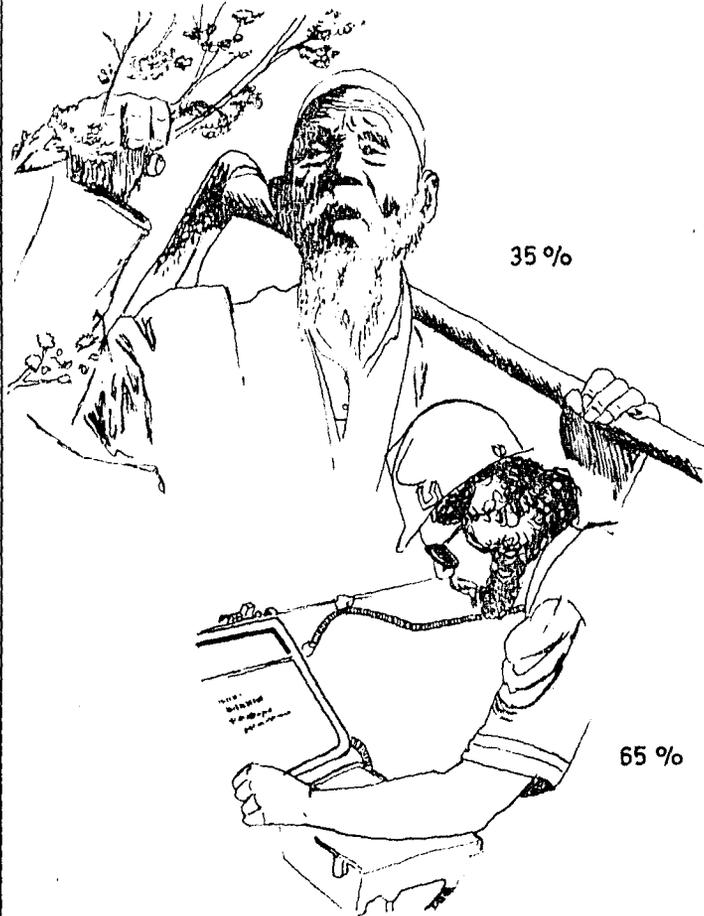
## CONTINUACION

FUENTES Y MEDIOS	PUESTOS DE :	FRECUENCIA EN CADA OPCION			
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
SINDICATO	CONFIANZA	0(0.0%)	1(1.2%)	1(1.2%)	78(97.6%)
	SINDICALIZADOS	29(36.3%)	7(8.7%)	7(8.7%)	37(46.3%)
PERIODICO	CONFIANZA	13(16.2%)	9(11.3%)	34(42.5%)	24(30.0%)
	SINDICALIZADOS	4(5.0%)	4(5.0%)	8(1.0%)	64(80.0%)
RADIO	CONFIANZA	0(0.0%)	0(0.0%)	0(0.0%)	80(100.0%)
	SINDICALIZADOS	0(0.0%)	0(0.0%)	0(0.0%)	80(100.0%)
TELEVISION	CONFIANZA	1(1.2%)	1(1.2%)	1(1.2%)	77(96.4%)
	SINDICALIZADOS	0(0.0%)	1(1.2%)	0(0.0%)	79(98.8%)
OTRAS	CONFIANZA	1(1.2%)	4(5.0%)	6(7.5%)	69(86.3%)
	SINDICALIZADOS	1(1.2%)	3(3.7%)	3(3.7%)	73(91.4%)

## INTERPRETACION

PARA PUESTOS SINDICALIZADOS PODEMOS VER QUE LA PRINCIPAL FUENTE DE RECLUTAMIENTO ES EL SINDICATO CON UNA FRECUENCIA DE SIEMPRE, Y PARA PUESTOS DE CONFIANZA SIEMPRE SE RECURRE A MOVIMIENTOS INTERNOS. DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS CASI NINGUNA UTILIZA EL PERIODICO NI LA TELEVISION COMO MEDIO DE RECLUTAMIENTO Y POR ULTIMO, NINGUNA EMPRESA UTILIZA EL RADIO

## TIENE SINDICATO

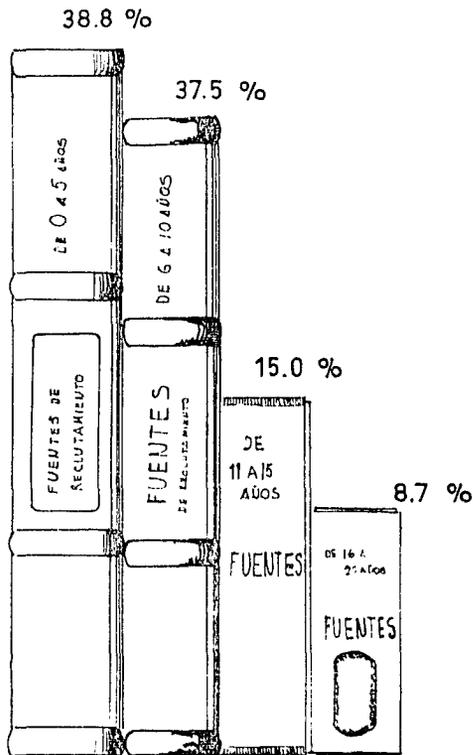


	No DE EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	52	65 %
NO	28	35 %
	<u>80</u>	<u>100 %</u>

### INTERPRETACION

EL 35 % NO TIENE SINDICATO LO CUAL IMPLICA UN RIESGO PORQUE CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACION OBRERA PUEDE PEDIR LA TITULARIDAD DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

## QUE TIEMPO TIENE UTILIZANDO LAS FUENTES QUE HA MARCADO



RANGOS	No DE EMPRESAS	PORCENTAJES
DE 0 A 5 AÑOS	31	38.8 %
DE 6 A 10 AÑOS	30	37.5 %
DE 11 A 15 AÑOS	12	15.0 %
DE 16 A 20 AÑOS	7	8.7 %
	80	100.0 %

### INTERPRETACION

AQUI PODEMOS VER QUE EL 38.8 % DE LAS EMPRESAS TIENE REALMENTE POCO TIEMPO DE ESTAR EMPLEANDO ESTAS FUENTES Y EL 8.7 % TIENE ENTRE 16 Y 20 AÑOS EMPLEANDO DICHAS FUENTES.

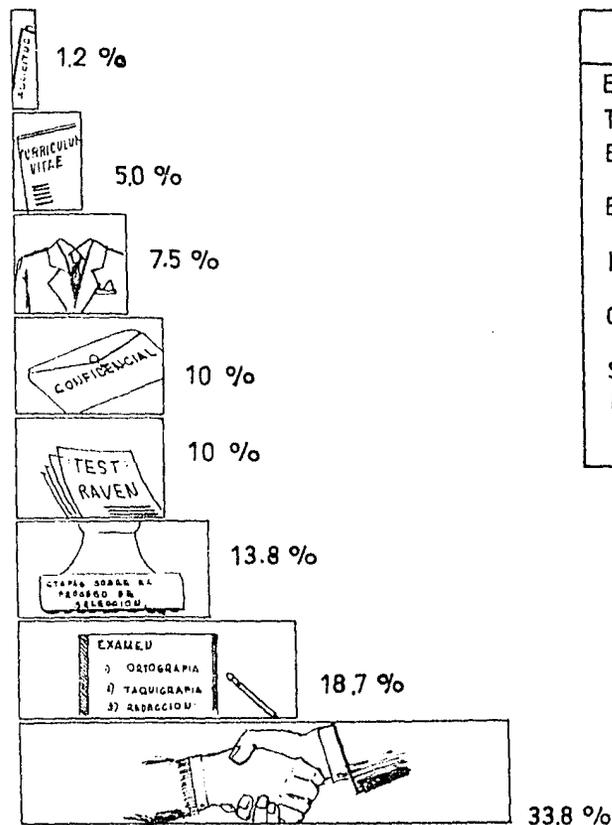
## QUE ETAPAS APLICA A CADA NIVEL ANTES DE DECIDIR SOBRE UNA CONTRATACION DE UN CANDIDATO

ETAPAS	FUNCIONARIOS Y JEFES		ADMINISTRACION				VENTAS				PRODUCCION			
	No. DE EMPRESAS	%	1		2		1		2		1		2	
			No. DE EMPRESAS	%	No. DE EMPRESAS	%	No. DE EMPRESAS	%	No. DE EMPRESAS	%	No. DE EMPRESAS	%		
SOLICITUD DE EMPLEO	44	14.5	35	5.9	33	5.5	60	12.3	26	5.3	28	11.5	22	9.0
CURRICULUM VITAE	62	20.4	29	4.9	3	0.5	21	4.3	2	0.4	12	4.9	1	0.4
ENTREVISTA	51	16.8	75	12.6	33	5.6	59	12.0	24	4.9	29	11.8	17	6.9
EXAMEN DE APTITUDES	31	10.2	68	11.4	30	5.0	56	11.6	20	4.0	22	9.0	15	6.1
EXAMENES PSICOLOGICOS	29	9.5	44	7.4	20	3.4	38	7.6	15	3.0	11	4.5	7	2.8
ENTREVISTA DE AJUSTE	36	11.8	51	8.6	22	3.7	38	7.8	15	3.0	18	7.4	7	2.8
INVESTIGACION SOCIOECONOMICA	26	8.5	48	8.1	21	3.6	36	7.4	14	2.9	15	6.1	9	3.7
EXAMEN MEDICO	23	8.0	49	8.2	24	4.6	42	8.6	17	3.5	18	7.8	13	5.3
OTRAS	1	0.3	6	1.0	3	1.5	3	0.6	3	0.6	0	0.0	0	0.0
	<u>303</u>	<u>100.0%</u>	<u>405</u>	<u>68.1%</u>	<u>189</u>	<u>31.9%</u>	<u>353</u>	<u>72.4%</u>	<u>136</u>	<u>27.6%</u>	<u>153</u>	<u>63.0%</u>	<u>91</u>	<u>37.0%</u>
1 CONFIANZA			405 - 68.1 %				353 - 72.4 %				153 - 63.0 %			
2 SINDICALIZADO			<u>189 - 31.9 %</u>				<u>136 - 27.6 %</u>				<u>91 - 37.0 %</u>			
			594 100.0%				489 100.0%				244 100.0%			

### INTERPRETACION:

EN EL CASO DE FUNCIONARIOS Y JEFES SE UTILIZA PRINCIPALMENTE EL CURRICULUM VITAE Y LA ENTREVISTA, PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS SE INCURRE MAS EN EL USO DE LA ENTREVISTA Y EXAMEN DE APTITUDES, EN CAMBIO PARA AREAS DE PRODUCCION LA SOLICITUD ES VITAL ASI COMO LOS EXAMENES DE APTITUDES.

CUAL DE LAS ANTERIORES ETAPAS ES LA QUE MAS INFLUYE PARA DECIDIR SI CONTRATA AL CANDIDATO

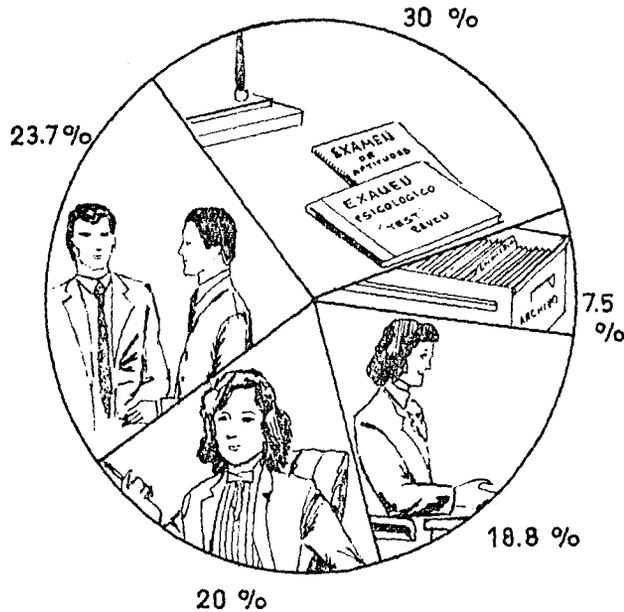


ETAPAS	No DE EMPRESAS	PORCENTAJES
ENTREVISTA	27	33.8 %
TODAS LAS ETAPAS	11	13.8 %
EXAMENES PSICOLOGICOS	8	10.0 %
EXAMENES DE CONOCIMIENTOS	15	18.7 %
INVESTIGACION SOCIOECONOMICA	8	10.0 %
CURRICULUM VITAE	4	5.0 %
SOLICITUD PRESENTACION	1	1.2 %
	6	7.5 %
	80	100.0 %

INTERPRETACION

EL PORCENTAJE MAS BAJO ES DE 1.2 % QUE CORRESPONDE A LOS QUE CONSIDERAN QUE LA SOLICITUD ES LA ETAPA QUE MAS INFLUYE PARA DECIDIR SOBRE LA CONTRATACION, Y EL 33.8 % CORRESPONDE A LOS QUE TOMAN A LA ENTREVISTA COMO ETAPA MAS IMPORTANTE EN ESTE PROCESO.

## EN QUE SE FIJA MAS PARA SABER SI UNA PERSONA ES COMPETENTE Y SE ADECUA A LA EMPRESA

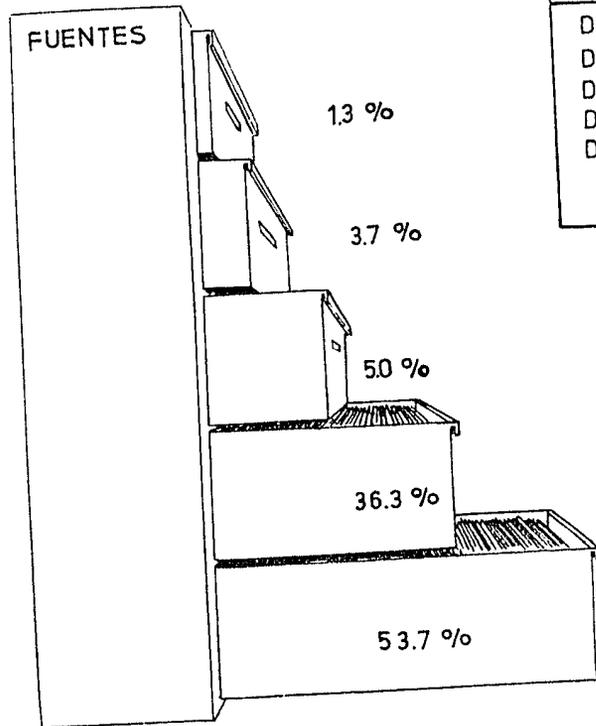


RANGOS	No DE EMPRESAS	PORCENTAJES
EXAMENES DE APTITUDES Y PSICOLOGICOS	24	30.0 %
EXPERIENCIA Y ESCOLARIDAD	19	23.7 %
PRESENTACION PERSONAL	16	20.0 %
ENTREVISTA Y FACILIDAD DE EXPRESION	15	18.8 %
INVESTIGACION SOCIOECONOMICA	6	7.5 %
	80	100.0%

### INTERPRETACION

COMO PODEMOS PERCIBIR LA PERSONA ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, SE FIJA MAS EN LOS EXAMENES DE APTITUDES Y PSICOLOGICOS CON UN 30 % Y CON EL 7.5 % EN LA INVESTIGACION SOCIOECONOMICA.

## TIEMPO QUE TIENE UTILIZANDO LAS ETAPAS QUE HA INDICADO

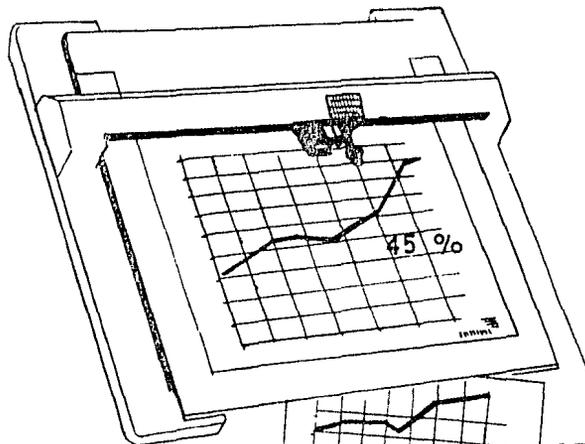


RANGOS	No DE EMPRESAS	PORCENTAJES
DE 0 A 5 AÑOS	43	53.7 %
DE 6 A 10 AÑOS	29	36.3 %
DE 11 A 15 AÑOS	4	5.0 %
DE 16 A 20 AÑOS	3	3.7 %
DE 21 A 25 AÑOS	1	1.3 %
	<u>80</u>	<u>100.0 %</u>

### INTERPRETACION

DE LAS EMPRESAS CONSIDERADAS EL 53.7 % TIENE DE 0 A 5 AÑOS Y EL 1.3 % TIENE DE 21 A 25 AÑOS UTILIZANDO LAS ETAPAS QUE SE HAN CONSIDERADO CON ANTERIORIDAD.

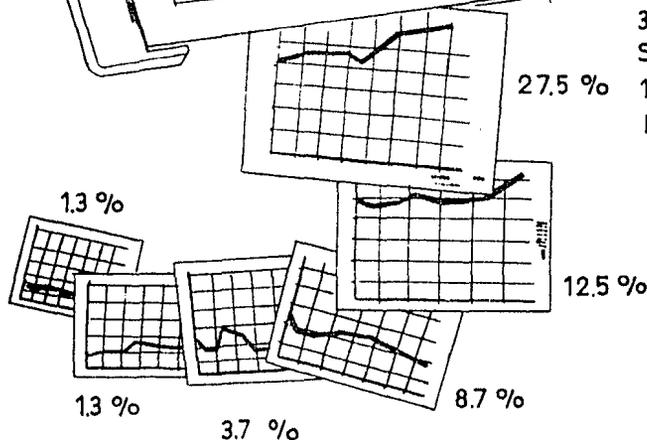
## EN QUE GRADO EL PERSONAL CONTRATADO HA SIDO FAVORABLE PARA LA EMPRESA



RANGOS EN PORCENTAJES	No DE EMPRESAS	PORCENTAJE
DE 21 A 30 %	1	1.3 %
DE 41 A 50 %	1	1.3 %
DE 51 A 60 %	3	3.7 %
DE 61 A 70 %	7	8.7 %
DE 71 A 80 %	36	45.0 %
DE 81 A 90 %	22	27.5 %
DE 91 A 100 %	10	12.5 %
	80	100.0 %

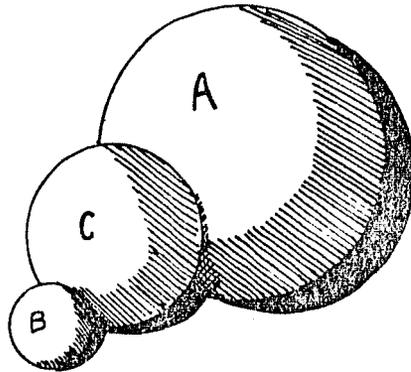
### INTERPRETACION

36 EMPRESAS AFIRMAN QUE SU PERSONAL HA SIDO FAVORABLE ENTRE UN 71 A 80 % Y EL 1.3% MANIFIESTA QUE SU PERSONAL ES FAVORABLE DE UN 21 A 50 % .



## LAS PERSONAS DE RECIENTE INGRESO SON

- A) MAS PREDISPUSTAS AL TRABAJO
- B) TARDAN EN ACOPLARSE
- C) MENOS PREDISPUSTAS AL TRABAJO

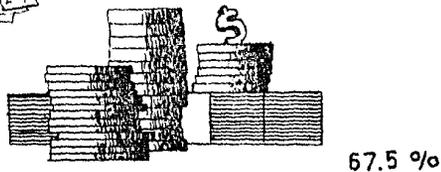
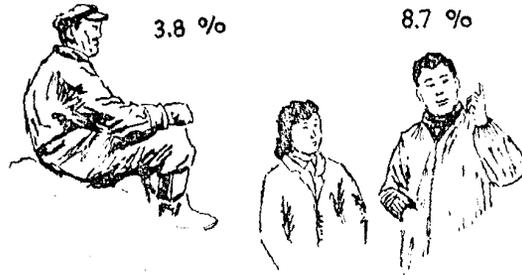


	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJES
A)	77	96.2 %
B)	1	1.2 %
C)	2	2.6 %
	<u>80</u>	<u>100.0 %</u>

### INTERPRETACION

CON UN PORCENTAJE BASTANTE ALTO DE 96.2% SE ENCUENTRAN EMPRESAS CUYO PERSONAL ES MAS PREDISPUSTO AL TRABAJO, Y UNA MINIMA PARTE DE 1.2% NOS DICEN QUE SU PERSONAL TARDA EN ACOPLARSE.

## LAS PERSONAS QUE HAN SALIDO DE LA EMPRESA SE DEBE :



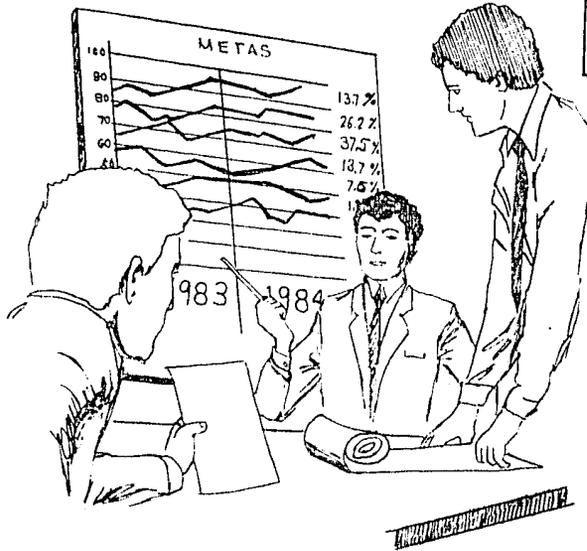
RANGO	Nº DE EMPRESAS	PORCENTAJES
MEJORES OFERTAS	54	67.5 %
TERMINACION DEL CONTRATO	16	20.0 %
SUPERACION PERSONAL	7	8.7 %
INEFICIENCIA EN EL TRABAJO	3	3.8 %
	<hr/> 80	<hr/> 100.0 %

### INTERPRETACION

LAS PERSONAS SE SALEN DE LAS EMPRESAS POR EL OFRECIMIENTO DE MEJORES OFERTAS QUE REPRESENTAN UN 67.5 % Y POR LA INEFICIENCIA EN EL TRABAJO CON EL 3.8 % .

EN QUE MEDIDA SU PERSONAL CONTRIBUYE PARA  
EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

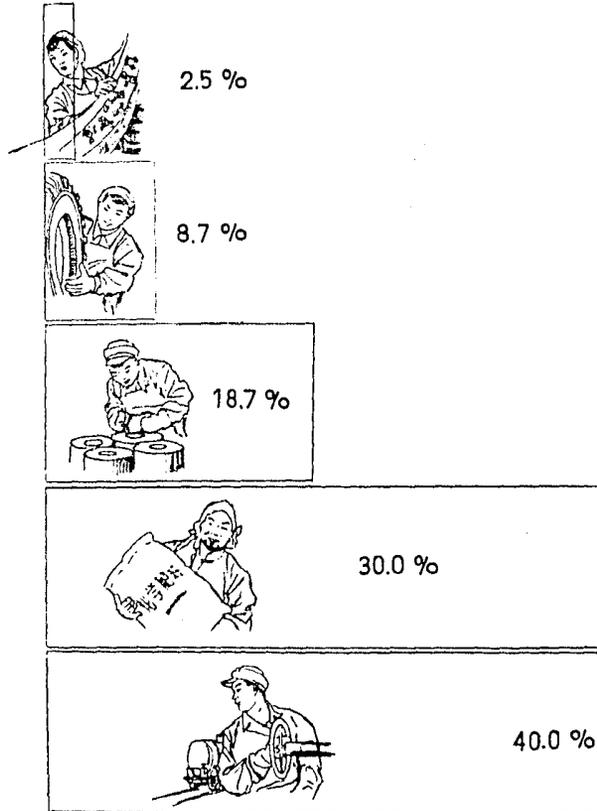
RANGOS EN % DE EMPRESAS	PORCENTAJES	
DE 41 A 50 %	1	1.2 %
DE 51 A 60 %	6	7.5 %
DE 61 A 70 %	11	13.8 %
DE 71 A 80 %	30	37.5 %
DE 81 A 90 %	21	26.2 %
DE 91 A 100 %	11	13.8 %
	<u>80</u>	<u>100.0 %</u>



INTERPRETACION

UN 37.5 % DE LAS EMPRESAS TIENEN UN  
PERSONAL QUE COLABORA EN EL DESA-  
RROLLO DE SUS OBJETIVOS ENTRE UN  
71 A 80 % .

## QUE PROMEDIO DE ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA TIENE SU PERSONAL



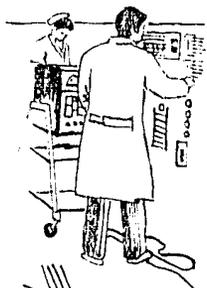
RANGOS	No DE EMPRESAS	PORCENTAJES
DE 0 A 5 AÑOS	24	30.0 %
DE 6 A 10 AÑOS	32	40.0 %
DE 11 A 15 AÑOS	15	18.7 %
DE 16 A 20 AÑOS	7	8.7 %
DE 21 A 25 AÑOS	2	2.5 %
	<u>80</u>	<u>100.0 %</u>

### INTERPRETACION

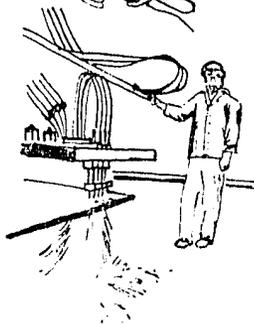
EL 2.5 % DE LAS EMPRESAS TIENEN UN PERSONAL CON UNA ANTIGUEDAD PROMEDIO DE 21 A 25 AÑOS Y UN 40 % DE 6 A 10 AÑOS

# QUE TANTO COLABORA SU PERSONAL

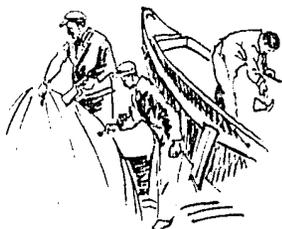
38.7 %



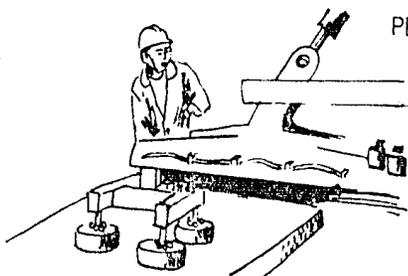
36.2 %



11.2 %



13.7 %



RANGOS EN No DE EMPRESAS PORCENTAJES		PORCENTAJES
DE 61 A 70 %	11	13.7 %
DE 71 A 80 %	31	38.8 %
DE 81 A 90 %	29	36.3 %
DE 91 A 100 %	9	11.2 %
	<hr/> 80	<hr/> 100.0 %

## INTERPRETACION

DE LOS PARTICIPANTES CONSIDERAN QUE EL PERSONAL COLABORA ENTRE UN 71% A UN 90% LO QUE HACE ENTREVER QUE - QUE UNA MEJORA EN PROGRAMAS DE PERSONAL, MEJORARIA ESA ACTITUD.

## 8. CONCLUSIONES

Nuestra hipótesis se confirma relativamente ya que en base al tiempo que tienen las empresas de utilizar diferentes fuentes y algunas de las etapas del proceso de selección, y cuyo porcentaje es superior al 70%, coinciden a la vez que la colaboración y disposición de las personas contratadas al hacer uso de esos recursos, por lo menos en un 80% se han integrado mejor a sus respectivas empresas lo que nos demuestra que las opciones de que dispone la función de reclutamiento y selección debidamente empleadas redundarían en mejores beneficios para la organización.

También consideramos interesante el hacer hincapié en cuanto a lo que corresponde al reclutamiento y selección existen ciertas opciones notorias entre lo que viene siendo el personal de confianza y el sindicalizado, ya que por ejemplo, en el caso del primero se toma muy en cuenta los movimientos internos del personal y las gentes que acuden voluntariamente, por lo que toca al personal sujeto a una contratación colectiva destaca el hacer uso del sindicato y lo que resulta interesante es un alto porcentaje que no recurre a las agencias de colocación ni a instituciones educativas, mucho menos al periódico, entre otras fuentes, para atraer candidatos. Ahora bien, resulta que por lo que corresponde al proceso de selección y para los principales niveles que bien pueden existir, en una empresa, hay ciertos aspectos notorios en cuanto a la aplicación de las diferentes etapas que abarca dicho proceso como es el caso de funcionarios y jefes donde el curriculum vitae, la entrevista, la solicitud, en ese orden, son de trascendencia para la contratación, y por lo que toca a otros cargos relacionados con puestos de confianza, con excepción del --

curriculum vitae no mantienen una misma hegemonía al usar estas etapas. Si reflexionamos respecto al personal sindicalizado vamos a encontrarnos en una proporción inferior el uso de estas etapas pero en todos los casos es relevante percatarnos que no se utilicen todas ellas por lo que nos lleva a pensar que el criterio de predicción que se utiliza para diagnosticar las características de los recursos humanos tiende a ser todavía empírico.

Por lo que corresponde a su influencia coinciden en más de un 70%, que lo que aplican del reclutamiento y selección, les ha dado resultados favorables, lo que nos lleva a afirmar que si su manifestación fuera plena serían sorprendentes los resultados positivos que obtendrían las empresas.

Otro punto que cabe destacar es la posibilidad que tiene el Licenciado en Administración ya que del personal titulado que incursiona en esta área, éste profesionalista alcanza el porcentaje más alto.

Por lo que toca a la detección de alguna práctica que resulte nueva relacionada con esta función no detectamos ninguna, sino por el contrario no se aprovecha todo lo que en sí le corresponde a la misma.

En base a la experiencia obtenida nos permitimos aseverar que dentro de todo lo que abarca la administración de personal uno de los puntos claves a nuestro parecer es el correspondiente al reclutamiento y selección, ya que de la equivocación que se genere por una deficiente o mala elección de personal repercutirá en múltiples problemas de difícil pronóstico por que están englobadas dentro del comportamiento individual o colectivo de la gente, pero sin

error a equivocarnos todos ellos redundarán en la marcha de cualquier organiza  
ción.

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

- ARIAS, Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial - Trillas, S.A., México, 10a. tercera impresión, 1983. 525 Pags.
- DUNNETTE Marvin D., SELECCION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL, Compañía Editorial Continental, S.A., México, 7a. impresión 1981. 292 Pags.
- HAWK, H. Roger, RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL, Editora Técnica, S.A., México, 2a. reimpresión 1977. 250 Pags.
- FLIPPO, Edwin B., PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial Libros Mc. Graw Hill, México, 1978. 500 Pags.
- REYES, Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial Limusa, México 1971. 153 Pags.
- OROZCO, R. Jorge Enrique, PROCESO PRACTICO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL, Editorial COPARMEX, Fondo Editorial, 3a. edición 1980. 321 Pags.
- WURTZEL, Herbert, ADMINISTRACION DE PERSONAL TECNICAS Y PRACTICAS, Editorial Eman, México, 1960. 204 Pags.
- GUION, Robert M. TESTS PARA LA SELECCION DE PERSONAL, Madrid, Editorial Rialp, S.A. 1969. 774 Pags.
- HERRERA, Montes Luis, LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS, México 1968. 77 Pags.
- THORNDIKE, Robert L. TEST Y TECNICAS DE MEDICION EN PSICOLOGIA Y EDUCACION, Editorial Trillas, S.A. México, 1978. 733 Pags.
- HILDEGARD, Hiltmann, COMPENDIO DE LOS TESTS PSICODIAGNOSTICOS, Editorial Kapeluz, 1962. 189 Pags.
- DUNNETTE, Marvin D, y KIRCHNER Wayne K, PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Editorial Trillas, S.A., México, 6a. reimpresión 1978. 279 Pags.

STRAUSS, George, y SAYLES Leonard R., LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION, Editorial Herrero Hermanos, Sucesores S.A., México, 1a. edición -- 1961. 847 Pags.

SCHEIN, Edgar H., PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION, Editorial Prentice/Hall Internacional, 3a. impresión 1975. 154 Pags.

MORALES, María Luisa, PSICOMETRIA APLICADA, Editorial Trillas, S.A., -- México, 2a. reimpresión 1979. 249 Pags.

NUNNALLY, Jum C., INTRODUCCION A LA MEDICION PSICOLOGICA, Editorial Paidós, Buenos Aires, volumen 36, serie mayor 1973. 619 Pags.

DETTING, Eugene R., y THORNTON George C., PRACTICAS DE PSICOMETRIA, Editorial Trillas, S.A., México, 1a. reimpresión 1978. 237 Pags.

ROJAS, Soriano Raúl, EL PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA, Editorial Trillas, S.A., México, 1a. edición 1981. 151 Pags.

CAVAZOS, Flores Baltazar, LEY FEDERAL DEL TRABAJO TEMATIZADA Y SISTEMATIZADA, Editorial Trillas, S.A., México, 12a. edición 1981. 592 Pags.

REVISTA 60 AÑOS CONCANACO (Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo).

REVISTA INFORME SEXAGESIMA QUINTA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA, CONCANACO, Mayo 1983.

REVISTA, CATALOGO DE SERVICIOS '84, Y ACATECUHTLI, COD. BORGIA.

REVISTA, SERVICIOS A DISPOSICION DE LAS H.H. CAMARAS NACIONALES, CONCANACO SERVITUR. MEXICO.