

8813256



**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO** *Jij.*  
PLANTEL LOMAS VERDES

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO,  
CON NUMERO DE INCORPORACION 8813-25

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
A NIVEL SECRETARIAL PARA LA MEDIANA  
EMPRESA**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N :  
MENDEZ AGUILAR / NANCY LORENA  
TOVAR SANCHEZ LETICIA

DIRECTOR DE LA TESIS: LIC. MARIA ANGELINA AGUILERA GOMEZ

REVISOR DE LA TESIS: LIC. LEOPOLDO BERMUDEZ BUCIO

NAUCALPAN, EDO. DE MEXICO

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A mis Padres	Por una vida llena de amor, apoyo y confianza
A mis Hermanos, Abuelos, Cuñados, Tíos, Primos y Sobrinos	Por su cariño y confianza
A mis Maestros y Amigos	Por su guía y compañía
A Francisco	Por todo el apoyo brindado en su momento
A mi Esposo	Porque sin su amor confianza y apoyo no hubiera logrado culminar este objetivo
A mi Hijo	Por su existencia que llena mi vida
A Dios	Porque vive en mí

LETICIA TOVAR SANCHEZ

**A mis padres con cariño y agradecimiento por el amor, formación y apoyo que siempre me han dado.**

**A mis hermanos con cariño**

**A mi esposo por su apoyo y cariño**

**A mi hija por existir en mi vida**

**Agradezco a la Lic. Angelina Aguilera y al Lic. Leopoldo Bermudez por su asesoría, apoyo y paciencia durante el desarrollo de esta tesis.**

**Gracias a mis familiares y amigos que de una ú otra forma han contribuido en el desarrollo de este trabajo.**

**Nancy**

# **"Proceso de Reclutamiento y Selección a nivel secretarial para la mediana empresa"**

## **INDICE**

### **Introducción**

### **Capítulo 1 Psicología Industrial**

- 1.1 Antecedentes de la Psicología Industrial
- 1.2 Investigaciones recientes referentes a Reclutamiento y Selección de Personal.

### **Capítulo 2 Definición e historia de Reclutamiento y Selección de Personal**

- 2.1 Reclutamiento y Selección de personal
- 2.2 Enfoques Teóricos.
  - 2.2.1 Taylor
  - 2.2.2 Münsterberg
  - 2.2.3 Walter Dell Scott
  - 2.2.4 Hawthone
  - 2.2.5 Maslow

### **Capítulo 3 Proceso de Reclutamiento Propuesto.**

- 3.1 Requisición de personal
- 3.2 Análisis de puestos
- 3.3 Reclutamiento
- 3.4 Recepción de solicitudes
- 3.5 Entrevista
- 3.6 Habilidades específicas

### **Capítulo 4 Proceso de Selección Propuesto.**

- 4.1 Selección de personal
- 4.2 Contratación

4.3 Inducción

**Capítulo 5 Evaluación del desempeño**

5.1 Desempeño

5.2 Calidad

5.3 Organización

5.4 Responsabilidad

5.5 Puntualidad

**Capítulo 6 Metodología**

6.1 Planteamiento del problema

6.2 Objetivo de investigación

6.3 Variables

6.4 Hipótesis

6.5 Muestreo (Estratificado)

6.6 Procedimiento, Recursos e Instrumentos

6.7 Diseño de Investigación

6.8 Prueba Estadística

**Resultados**

**Comentarios y Conclusiones**

**Apéndices**

**Bibliografía**

## INTRODUCCION

El propósito de la elaboración de la presente tesis, reside en el deseo de crear un proceso de reclutamiento y selección a través del cual se pueda llegar a la obtención del candidato idóneo para el puesto vacante.

Se considera de importancia dicha elaboración, ya que la adecuación hombre- trabajo, es un proceso que requiere de un cuidado extremo , tomando en cuenta características del candidato, tanto físicas como psicológicas para el puesto que se requiere cubrir.

Siendo dichas características evaluadas punto por punto a través de los pasos que propone dentro del proceso, el presente trabajo.

El cual se justifica debido a la necesidad existente en la mediana industria de contar con un proceso de selección que garantice de manera más efectiva la adecuación mencionada. Esto es una necesidad que se detecta a través de la investigación en diferentes empresas, las cuales se limitan por lo general a una solicitud escrita y a una entrevista que no ofrece seguridad acerca de las capacidades reales del candidato a contratar, reeditando en una pérdida tanto de tiempo como material, ya que al llegar el momento de la contratación definitiva, es necesario sustituir al empleado por no cubrir las características que el puesto requería; todo esto debido a una inadecuada selección.

El objetivo principal por tanto es encontrar un proceso de reclutamiento y selección para secretarias a nivel ejecutivo que pueda garantizar que la elección del candidato sea idónea para los fines del puesto a desempeñar.

El trabajo está dirigido a aquellas industrias de la mediana empresa que no cuentan con un proceso establecido, a fin de orientarlos de alguna manera para el logro de sus objetivos.

Con este trabajo no se pretende establecer un programa único de selección, solo se desea proporcionar algunas bases necesarias que puedan ayudar a obtener candidatos idóneos para cubrir vacantes que existan en estas empresas.

Es importante mencionar que por otra parte existe un beneficio económico para las empresas, ya que no tendrán duplicación de gastos por concepto de un mal trabajo de reclutamiento y selección. Se inicia el trabajo con una breve historia de la Psicología Industrial, mencionando posteriormente los puntos que al parecer de las autoras resultan básicos en proceso, así como los resultados obtenidos después de su aplicación.



**Métodos tradicionales  
en las empresas inves-  
tigadas.**

- 1 a) Entrevista
- b) P. Inteligencia
  
- 2 a) Entrevista
  
- 3 a) Entrevista
  
- 4 a) Entrevista
- b) P. de Habilidades
  
- 5 a) Entrevista
- b) P. de Habilidades
- c) P. de Personalidad
  
- 6 a) Entrevista
  
- 7 a) Entrevista
- b) P. de Inteligencia
- c) P. de Habilidades.

**Método Propuesto**

- a) Requisición de personal
- b) Análisis de puestos  
   (descripciones)
- c) Reclutamiento
- d) Solicitudes
- e) Entrevista.
- f) Prueba de inteligencia.
- g) Prueba de personalidad.
- h) Prueba de habilidades  
   específicas
- i) Selección.

## PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO EN EMPRESAS

	ENTREVISTA	C.I.	HABILIDADES	PERSONALIDAD
1	UNIROYAL	X		
2	MICHELIN			
3	TRANSBEL			
4	CAPPINI		X	
5	IEE		X	X
6	FREYSSINIER MORIN			
7	AMP DE MEXICO	X	X	

# CAPÍTULO I

## PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

### 1.1 Antecedentes de la Psicología Industrial

La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano,<sup>1</sup> la cual ha logrado un gran desarrollo desde sus inicios hasta la actualidad, aplicándose cada vez más en todos los campos donde interviene el hombre, dando así lugar a diferentes áreas de la psicología, haciendo una especialidad de cada una de estas, por ejemplo:

- Psicología Social; estudia la conducta del hombre dentro de la sociedad.
- Psicología Educativa; estudia todo lo referente al ambiente educacional.
- Psicología Clínica; la psicopatología humana.
- Psicología Experimental; investiga las diferentes reacciones animales, para demostrar principios aplicables a la conducta humana.

Sin embargo la que incumbe es aquella que estudia la conducta del hombre dentro de la industria.

**\*\*\*Psicología Industrial:**

La Psicología Industrial es la aplicación o extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 1990. pág. 31.

<sup>2</sup> \*Milton I. Blum, Psicología Industrial, Ed. Trillas 1992 pag. 17-20

hombre dentro de la industria.

\*\*\*Psicología Industrial:

La Psicología Industrial es la aplicación o extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.<sup>2</sup>

Es posible que la Psicología Industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901, Walter Dill Scott analizó la posible aplicación al campo publicitario (Ferguson 1962, citado por Blum 1992) lo cual fue seguido de 12 artículos (1903) que se combinaron en el libro *The Theory of Advertising*, donde aplicaba la Psicología a los negocios.<sup>3</sup>

La Administración de Personal se ve estimulada por la contribución de Frederick Taylor, quien decía que la eficiencia también dependía de una adecuada planeación, así como de que los empleados difirían en cuanto a sus habilidades debiendo asignárseles el trabajo que mejor correspondía a sus aptitudes para poder utilizar su capacidad potencial al máximo.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> \*Milton I. Blum, Psicología Industrial, Ed. Trillas 1992 pag. 17-20

<sup>3</sup> \*Idem.

<sup>4</sup> Frederick W. Taylor Shop Management y Principles of Scientific Management, ambos por Harper Brothers N:Y: 1903 y 1911 respectivamente.

En 1913 Hugo Münsterberg, quien se dedicó a la selección, capacitación y motivación de los empleados, publicó su texto *Psychology and Industrial Efficiency*, que incluye temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía, la fatiga y la compra y la venta.

Posteriormente durante la primera guerra mundial los psicólogos participan en la elaboración de pruebas de reclutamiento y selección para miembros del ejército.

Para 1917 las Universidades comienzan a impartir cursos de Psicología aplicada, y a medida que se iba desarrollando el tema se tendía a ofrecer cursos en campos más específicos como; Psicología Industrial, Psicología del Personal, Psicología Vocacional así como Psicología de la Publicidad.

En 1919 se funda la *Scott Company of Philadelphia*, que fue la primera organización de consultoría Psicológica que se orientó hacia problemas de personal en la industria.

Para 1921 se funda la *Psychological Corporation*, la cual todavía continua activa en los Estados Unidos y de donde la industria comienza a interesarse por los estudios de Psicología Industrial; siendo algunas empresas como *Procter and Gamble*, la *Philadelphia Company* y la *Western Electric Company*, las pioneras en la elaboración de programas de investigación de personal.

De hecho fue en Western Electric donde se iniciaron los famosos estudios Hawthorne en 1917 (Roethlisberger y colaboradores en 1939)\* los cuales proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la Psicología Industrial más allá de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

En 1948 aparece la publicación *Personnel Psychology*, en la que se informa de resultados de estudios psicológicos ahora en el campo de: Adiestramiento, Análisis de puestos, selección, evaluación, motivación y aptitudes, las condiciones de trabajo y el diseño de equipos. Para 1959 la división catorce de Psicología Industrial perteneciente a la American Psychological Association, en un informe titulado *The Psychology in Industry* citó siete áreas principales en el campo de la Psicología Industrial.<sup>5</sup>

Selección de Pruebas, Desarrollo de Gerentes, Consejo Personal, Ingeniería Humana, Investigaciones de Mercadotecnia, Investigaciones de Relaciones Públicas e Investigación de Relaciones Humanas.

---

<sup>5</sup> \*Milton I. Blum. *Idem* pag 36-41.

La Psicología Industrial sigue su desarrollo siendo retomada por varios autores como: Münsterberg, Scott, J. Mc. Cattell, Bingham, Hawthorne, sin dejar de mencionar posteriormente a otros autores e investigadores quienes se enfocaron a áreas como selección, capacitación, motivación, desarrollo de pruebas, entrevistas, productividad etc.<sup>6</sup>

Para este tiempo el reclutamiento era solo un reflejo de la oferta y la demanda, llevándose a cabo únicamente en la entrada de las fábricas donde se juntaban los solicitantes.

Para los trabajos que requerían alguna capacidad o entrenamiento específico, en ocasiones se utilizaban avisos o agencias privadas de colocación para conseguir candidatos, formándose posteriormente las bolsas de trabajo.

Durante la década de los setenta, hubieron modificaciones legales en las prácticas de reclutamiento, por ejemplo: en México y en otros países latinoamericanos se hace obligatorio capacitar a los trabajadores, por lo que el reclutamiento se ha abocado a localizar candidatos potenciales, quienes con el entrenamiento adecuado puedan llegar a ser calificados.

---

<sup>6</sup> • Blum. *Idem*. pp. 17-41

En cuanto a la selección de empleados se utilizaban pruebas de aptitud para obtener evidencias adicionales a las de la entrevista, habiendo una necesidad crítica de una mejor selección a raíz de la primera guerra mundial.

En la década de los ochenta, la cantidad de trabajadores sobrepasa la demanda, por lo que se hace indispensable el proceso de reclutamiento y selección de personal a fin de seleccionar en su prioridad a los potencialmente calificados para realizar la labor solicitada.



## **1.2 Investigaciones recientes referentes a Reclutamiento y Selección.**

Posteriormente a la Segunda Guerra Mundial, la situación sufrió un gran cambio teniéndose que ambientar a la dinámica de ésta, para lograr un adecuado desarrollo y poder retener a los trabajadores en la organización.<sup>7</sup>

Se hace notar la necesidad de un método aplicable a la realidad cotidiana que también evalúe el comportamiento humano, así como la necesidad de contar con un reclutamiento calificado que redunde en mayor productividad.

En cuanto a los trabajos realizados en el tema, se ha brindado un gran interés en demostrar la importancia de este, ya que en un principio el sistema existente se veía con recelo por parte de las empresas.<sup>8</sup>

Se realizan estudios de medición de rendimientos de entrevistas, las cuales al rededor de los setenta no contaban con elementos confiables de evaluación de madurez, motivación, o cooperación

---

<sup>7</sup> \*Tesis profesionales UNAM. Psic y LAE 1990-1995

<sup>8</sup> \*Milkovich George Dirección y Administración de Recursos Humanos. Ed. Addison-Wesley 1994. Pag. 193-194.

entre otros, ya que los ejecutivos en recursos humanos eran solicitados para cuidar de problemas cotidianos como podría serlo un ambiente vegetativo, así como para controlar austera y rígidamente los recursos disponibles.

Actualmente continúan realizándose trabajos que intentan resaltar la importancia de la Psicología Industrial en sus diferentes áreas, brindándose un gran interés al proceso de reclutamiento y selección tanto en la empresa privada como en las instituciones gubernamentales, dejándose ver la falta de pasos específicos dignos de tomarse en cuenta en lo referente a este proceso, con el fin de lograr la más acertada selección del candidato y una mayor concientización en las empresas de la importancia de que exista personal especializado para la realización de las actividades de reclutamiento y selección.

A partir de 1971 comienzan a presentarse con más frecuencia estudios que incluyen el tema, llegando a la conclusión de que en la mayoría de las empresas de la pequeña y mediana industria no se cuenta con un programa completo que garantice de una manera más confiable la estabilidad del candidato a contratar, perjudicando así el desarrollo tanto de la empresa como del empleado.

Por dicha situación que se vive en estas organizaciones, ha surgido el interés de crear el proceso antes mencionado, esperando que a través de éste se logre una selección favorable para ambas partes. Y

se presenta en este orden debido a que según las investigaciones y pruebas realizadas, se considera que se requiere cada uno de estos pasos en la forma elaborada, para lograr englobar las características tanto del puesto como del candidato.

Vale la pena mencionar que en la actualidad se realizan una gran cantidad de investigaciones con respecto a reclutamiento en los Estados Unidos, dándole una gran importancia no solo a las características que el puesto requiere del candidato sino también a las necesidades y aspiraciones de este, ya que de esto dependerá en gran parte la permanencia estable en el puesto.

También se deja ver el interés por tocar puntos que hasta la fecha no han sido valorados en toda su magnitud, entre los que se pueden mencionar por ejemplo:

- Explotar la fuerza de trabajo con la edad mayor. Quienes brindan grandes contribuciones a las empresas tanto por su experiencia como por sus deseos de continuar sintiéndose útiles para la sociedad.

- Crear oportunidades para los minusválidos. Quienes también pueden resultar de beneficio a las empresas, no solo en cuanto a su productividad sino en cuanto a costos.

- Eliminar barreras de transporte y vivienda. Ya que si se proporciona transporte de la compañía se reubican puestos o

instalaciones por ejemplo, puede aumentarse el grupo de aspirantes disponibles.

Es difícil que en nuestro país lleguen a tomarse en cuenta dichos puntos socioeconómicos, sin embargo se considera relevante mencionarlos ya que si existen es porque dejan ver algún beneficio tanto para los candidatos como para las empresas.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> • Wendell French. Administración de Personal, Ed. Limusa 1993, 4a. reimp.

## CAPITULO II

### DEFINICIÓN E HISTORIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

#### 2.1 Reclutamiento y selección de personal

En base a lo investigado, se define al reclutamiento y selección de personal, como el proceso mediante el cual se busca, obtiene y elige al candidato potencialmente calificado dentro del total de aspirantes, cuyas características más se acercan a lo requerido por el puesto a cubrir, siendo capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Habiendo sido dichas características previamente determinadas a través de los primeros pasos del proceso, que vienen a conformar la base de una adecuada selección.

Dentro de estos pasos mencionamos la requisición de personal; que es aquella que nos envía la persona que requiere se cubra su vacante (jefe de departamento por lo general) y que nos ayuda en el inicio de la detección de las características que deben ser cubiertas por el solicitante.

Posteriormente se realiza el análisis de puestos donde se obtendrán las características del puesto para así adecuar las del candidato.

Continuando con una serie de datos que conforman nuestro proceso como lo son:

\* Reclutamiento

- \* La recepción de solicitudes
- \* Entrevistas
- \* Pruebas
- \* Selección
- \* Contratación
- \* Inducción

Y donde se continuará obteniendo toda la información requerida acerca del candidato solicitante hasta encontrar a aquel cuyas características sean las más indicadas para lograr la adecuación hombre - trabajo.

Al proceso de reclutamiento y selección también suele conocerse como proceso de colocación, donde se presenta un flujo de sucesos de donde resulta la asignación contigua de recursos humanos a todas las posiciones organizacionales en todos los niveles.

Dicho proceso por lo general incluye de manera resumida algunos de los siguientes subprocesos:

- planeación de recursos humanos
- autorización de colocación
- creación de fuentes de solicitantes
- evaluación de solicitudes
- decisiones
- oferta de empleo

- inducción y orientación
- transferencias
- promociones
- separaciones

En cierto sentido este proceso es el flujo de Recursos Humanos hacia adentro y hacia afuera de la empresa.

Se pueden utilizar diversos dispositivos y subsistemas diseñados para administrar el proceso de colocación.

Estos pueden incluir tablas, diagramas, formas de solicitud de empleo, entrevistas, pruebas de verificación de referencias, exámenes físicos, evaluaciones de desempeño y entrevistas de salida.

Es importante que el departamento de personal y los departamentos de contabilidad y finanzas trabajen estrictamente juntos en la planeación y que ésta sea la base de proyecciones realistas en costos e ingresos.

Debe existir una relación recíproca entre la planeación de Recursos Humanos y el proceso de especialización de tareas, ya que en la planeación se puede revelar escasez o abundancia de capacidades y es una condición que puede influir en los objetivos y estructuras organizacionales.

Así mismo la planeación de los recursos humanos puede señalar necesidades de capacitación y desarrollo e inversamente, la

cantidad de la capacitación y el desarrollo que se esta llevando a cabo en la organización, influirá en la calidad de la fuerza de trabajo, un hecho que debe sobresalir en los planes de los recursos humanos.

Según un estudio se encontró que la planeación de los recursos humanos es una función que se asigna al departamento de personal en el 96% de 249 empresas investigadas. todas las cuales daban empleo a 1000 ó más personas.<sup>10</sup> Generalmente conforme mayor es la compañía mas probable es que tal planeación se asigne al departamento de personal. Sin embargo debido a que diversos departamentos tienen que cooperar con el desarrollo de datos básicos, el ejecutivo en jefe debe ser suficientemente inteligente para dar responsabilidad conjunta al responsable del departamento de personal.

El objetivo del reclutamiento es obtener cierto número de candidatos con determinadas características, llevando a cabo una apreciación de sus habilidades permitiendo así predecir el éxito o fracaso en el puesto a ocupar.

---

<sup>10</sup> • Milkovich, Idcm pag.



Además busca aplicar toda nuestra capacidad con el fin de promover un desarrollo humano capaz de provocar cambios en el sistema.

La importancia en el proceso de reclutamiento y selección es que es un punto definitivo en la eficiencia de los candidatos, la cual nos ayuda a colocar a cada uno de ellos en el lugar que le corresponde, haciéndolo sentir agusto y competente.

Para lograr esta adecuada colocación es necesario que todos y cada uno de los puestos de la organización estén definidos y analizados conociendo al máximo las actividades y responsabilidades por cumplirse, así como los requisitos y características de la persona que lo ocupe.

Sin embargo éste análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal resultaría ineficiente, así como los programas de adiestramiento y desarrollo; si no se forma tomando en cuenta al elemento que interviene en todos ellos: el hombre.

Al contar con un adecuado programa de reclutamiento y selección nos evitarán gastos innecesarios e irremediables que pondrían en peligro la estabilidad de la empresa, con casos como: excesiva rotación de personal, aumento en el costo de adiestramiento, poca eficacia, etcétera.

Otra de las razones por las que se puede considerar de suma importancia, además de necesario el proceso de reclutamiento y selección, reside en el hecho de tener plena seguridad de que se están explorando todas aquellas áreas de relevancia dentro de la personalidad del sujeto, ya que no podemos basarnos en una sola de ellas, dejando pasar de largo alguna otra que podría afectar el desempeño de las labores del puesto.

Así por ejemplo: no podríamos contar o ni siquiera proponer a algún candidato que aunque contara con un nivel intelectual superior presentará conflictos severos en cuanto a sus relaciones interpersonales o no presentará la experiencia necesaria para el puesto.

## **2.2 Enfoques Teóricos.**

**2.2.1 Frederick Taylor**, padre de la administración científica; ingeniero mecánico que realizó estudios de administración en 1890. Según él (1947) la administración científica se basa en la firme convicción de que los intereses de los trabajadores y de los patrones son los mismos y que este sistema hace posible darle al trabajador lo que más desea, salarios altos; y al patrón lo que prefiere, mano de obra a bajo costo.

Taylor propuso que la administración aceptara nuevos deberes tales como:

- a) desarrollo de una ciencia para cada elemento de trabajo de un hombre,
- b) selección y entrenamiento de los trabajadores,
- c) cooperación sincera de los trabajadores y
- d) aceptación de los deberes y el trabajo para quienes tienen mayores capacidades.

A principios del siglo Taylor quiso que los supervisores fueran especializados según sus funciones, constituyendo la especialización la clave de la eficiencia.<sup>11</sup> dándose cuenta de que la

---

<sup>11</sup> Arias . Idem. pag. 40

organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea.<sup>12</sup>

Así mismo los principios de Taylor y Fyrol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección, y por tanto, del mejor empleo de los Recursos Humanos, que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área creó las oficinas de selección, proponiendo que el reclutamiento quedará centralizado a fin de lograr mejores resultados.<sup>13</sup>

**2.2.2 H. Musterberg y Walter Dill Scott.** En los años de 1900 fueron precursores de la Psicología Industrial.

Musterberg ya trabajaba con pruebas psicológicas, antes de 1910, esto fue debido a varios problemas de Selección que surgieron para la Boston Elevated Railway Company.

A Hugo Musterberg se le ha concedido el honor de ser el primer psicólogo industrial ya que en 1913 publicó su texto *Psychology and Industrial Efficiency*.

El tendía a ser menos agresivo como autor que Scott en lo referente a la aplicación de la psicología a los negocios, incluyendo temas como el aprendizaje, el ajuste de las condiciones físicas, la

---

<sup>12</sup>Arias. Idem. pág. 151

<sup>13</sup>Arias Idem. pág. 28 y 29

economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta <sup>14</sup>.

Las contribuciones de Münsterberg a la administración industrial fueron notables con respecto al análisis de puestos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales y en términos de desarrollo de dispositivos de pruebas.

En sus estudios encontró que los que mejor se desempeñaban en las pruebas eran también los que mejor se desempeñaban conforme las medidas de la compañía.<sup>15</sup>

En la actualidad la contribución de Musterberg a la Psicología en el área de administración de Recursos Humanos resulta valiosa en campos tales como:

- \*\* Selección de personal
- \*\* Entrenamiento y Capacitación
- \*\* Orientación profesional
- \*\* Tests Psicológicos
- \*\* Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- \*\* Reducción de conflictos, etc.

---

<sup>14</sup>Blum. Idem.. 198, pág.34-40

<sup>15</sup>French. Idem. pág 45

En los años de 1915 a 1917 los psicólogos Scott y Bringham, tuvieron que realizar trabajos de selección de vendedores, en este periodo colaboraban en el Carnegie Institute of Technology.

**2.2.3 Walter Dill Scott** que era psicólogo de la Northwestern University que aparece como fundador de la psicología industrial, cuando en 1901 realiza su primer trabajo intentando aplicar los principios psicológicos a la publicidad.<sup>16</sup>

Prosiguiendo con artículos en 1903 donde aplica la psicología al mundo de los negocios.

Llegó a ser presidente de la Northwestern University (1908) publicando otros libros sobre el tema; a pesar de que se le paso durante mucho tiempo por alto, ahí se le conoce como "el hombre que lo inició todo"<sup>17</sup>

**2.2.4 Hawthorne** En 1917 realiza estudios en la Western Electric Company, dando gran interés no solo a los puntos ya mencionados por los autores como Taylor y Scott; ahora incluye también aspectos de relaciones humanas como son motivación y moral.

Para la década de los 30's Elton Mayo se interesa en la prosecución de los estudios dentro de un ámbito mucho mayor y con métodos

---

<sup>16</sup>Ferguson 1962, creado por Blum 1992

<sup>17</sup>Blum. Idem. pág. 33-40

más científicos. De hecho organiza una operación dirigida a estudiar la influencia en el trabajo, de todos los factores que lo rodean<sup>18</sup>; y estudió de manera individual el comportamiento de los obreros, tratando de identificar también el grado de cooperación existente entre ellos. Deduciendo que es importante la selección de un grupo de empleados a quienes se les brinde una atención particular, pues fomenta en ellos un centro de importancia así como deseo de formar un grupo.

Mayo también dio importancia a las entrevistas aunque no necesariamente enfocadas a la selección, sino al ambiente de trabajo, pero dejó ver la importancia de la comunicación.<sup>19</sup>

**2.2.5 Maslow** en 1915 postula que el hombre posee una escala de necesidades que requiere de satisfacer para lograr una mayor realización en su trabajo:

Fisiológicas: alimentarse, respirar, dormir, etc.

De seguridad: Principalmente ante el futuro.

Sociales: sentimiento de pertenencia y aceptación a un grupo.

De estima: Y principalmente prestigio.

---

<sup>18</sup>Reyes Ponce, Administración de Personal, Ed. Limusa, pág 30 23a. reimp. 1994

<sup>19</sup>Arias. Idem. pág 71

### De autorealización: trascender y dejar huella.

Maslow decía que cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo. Y aunque su teoría no fue aceptada por completo por considerar que no hay definiciones operacionales, si ha sido una base para nuevos estudios.

En 1949 R. Wagner, publicó una revisión completa sobre las entrevistas de empleo, donde incluyó 106 artículos distintos; encontrando solo en 25 de ellos información cuantitativa sobre el valor de las entrevistas en la selección.

Para Wagner, el tipo de rasgo que se mide resulta aparentemente importante pudiendo sospechar que el grado de estructuración es una consideración importante para la determinación de la confiabilidad de una entrevista de selección.

No obstante actualmente no se dispone de resultados de investigaciones sistemáticas sobre este problema.<sup>20</sup>

Herzberg y sus colaboradores Masner y Snyderman realizan en 1965 estudios relacionados con la motivación llegando a establecer la teoría de los motivadores y los factores higiénicos, la cual dice que los factores intrínsecos al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc.; cuando están presentes, motivan favorablemente al

---

<sup>20</sup>Blum. *Idem.* págs. 221-223



personal; es decir, causan satisfacción; pero que en su ausencia no causa insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía, limpieza, etc. están ausentes.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Blum. *Idem.* pags. 221-223

## **CAPITULO III**

### **PROCESO DE RECLUTAMIENTO PROPUESTO**

#### **3.1 Requisición de personal**

Para realizar un reclutamiento eficiente, se debe de obtener la información precisa en relación a las características del personal necesarias para el desempeño del puesto en la organización.<sup>22</sup>

La requisición de personal es la descripción a través de la cual obtenemos las características y requisitos que debe presentar la persona para cubrir el puesto.<sup>23</sup>

Este documento debe ser elaborado por la persona que requiera se cubra el puesto, (generalmente el jefe inmediato superior) quien la envía al departamento de recursos humanos, de personal, etc., para que de esta manera se cuente con lineamientos a seguir en el proceso de selección.

---

<sup>22</sup> Cruden /Sherman. Administración de personal. De. Cccsa. 18<sup>a</sup> De. 1991. pág. 140

<sup>23</sup> Idem.

El formato de requisición de personal puede estar elaborado de diversas maneras, pudiendo variar de acuerdo a las necesidades de organización, siempre y cuando incluya aquellos puntos de relevancia que ayuden a determinar las características con las que deben contar los candidatos.

La requisición de personal debe contener el motivo por el que se solicita al candidato, para que puesto, horario, fecha en que se requiere, sueldo que se le ofrece, departamento que solicita sus servicios, así como las principales características del candidato, tales como:

- conocimientos técnicos: educación escolar, preparación especial, experiencia requerida.
- características personales: seguridad, agresividad, extroversión, introversión, relaciones interpersonales, don de mando, aspiraciones, racionalización, coeficiente intelectual, etc.
- intereses ocupacionales: hacia el puesto.
- definición de puesto: labores ordinarias.

El objetivo de la requisición de personal es plasmar las características requeridas para cubrir el puesto vacante obteniendo a la vez autorización escrita y adecuada para reclutar candidatos y seleccionar a la persona más apta para los fines del puesto.

Su importancia reside principalmente en contar con una base sobre la cual nos guiaremos para llevar a cabo el reclutamiento de aquellos posibles candidatos para cubrir el puesto vacante , los cuales cuentan con las características que este requiere, evitándose así el reclutar a personas que no se adecuen a las necesidades del puesto, así como una pérdida de tiempo, que resultaría desfavorable en el desarrollo de la empresa, redundando en una inadecuada selección.

La requisición de personal contiene la autorización escrita del presidente o director general de la empresa, por lo que el departamento de personal ó encargado del reclutamiento comienza el tramite formal, para cubrir la vacante.

Es necesario mencionar esto por que debido a la experiencia obtenida en diversas empresas se pudo percibir que en algunos casos se solicita personal sin que exista la autorización antes mencionada, y por lo tanto sin contar con el presupuesto, provocando que el trabajo sea innecesario.

### **3.2 Análisis de puestos**

Toda estructura organizacional crea puestos que tienen que cubrirse.

" El análisis de puesto es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas ( en términos de capacidad y experiencia ), que deben ser contratadas para ocuparlos."<sup>24</sup>

El análisis de puesto proporciona información que ayuda a llegar a la descripción del puesto.

Este es un paso indispensable dentro del proceso de reclutamiento y selección, por medio del cual todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentran definidos y analizados, con el fin de que en el momento de ser requerido un candidato para determinado puesto, se logre una adecuación correcta para el puesto de trabajo.

En si, el analista de puestos esta enfocado al estudio de trabajo, tomando en cuenta los elementos que los constituyen, definiéndolos de una manera correcta y señalando los requisitos mínimos para la persona que lo ocupe.

Según Gary Dessler para realizar efectivamente el análisis de puestos se requiere de conocer:

---

<sup>24</sup>Gary Dessler, Administración de personal. De. Prentice Hall. 1991 pág. 87

Actividades del puesto

Comportamientos humanos

Maquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo.

Estándares de desempeño.

Contexto del puesto

Requisición de personal<sup>25</sup>

Dentro de las actividades a realizar se deben tomar en cuenta tanto diarias como periódicas y eventuales.

Encontramos también dependiendo del puesto a analizar, algunos aspectos psicobiológicos del trabajo y los trabajadores, sin profundizar en procesos administrativos o laborales, entre los que podemos mencionar:

Las características del lugar de trabajo

Los riesgos a los que se presenta

La protección necesaria para su desempeño

Requisitos mínimos para ocupar el puesto, ya sean socioeconómicos, fisiológicos ó psicológicos.

---

<sup>25</sup> Idem

Se define un puesto como, una unidad organizacional que conlleva a una serie de deberes y responsabilidades que pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan a éste los medios para lograr los objetivos de la organización.

Es el proceso donde se obtienen, analizan y registran las informaciones relacionadas con los cargos, las cuales se registran a la vez en la descripción de puesto.

Para lograr un análisis útil, cada puesto se divide y estudia en base a los elementos componentes llamados especificaciones. El análisis de puesto es una herramienta fundamental de la administración de personal; es un proceso donde se investigan las actividades del trabajo y las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.<sup>26</sup>

Roff y Watson en su libro "Job Analysis" mencionan que el proceso de analizar un puesto es en esencia el determinar sus principales características ó dimensiones.

En el análisis de puesto el interés se centra exclusivamente en el cargo y no en el ocupante.

Es un esquema mediante el cual se da una división y especificación funcional del trabajo, plasmándose las necesidades básicas de los

---

<sup>26</sup>Chiavenatto I. Administración de Recursos Humanos Mc Graw Hill 1992 pp 276

recursos humanos para la organización tanto cuantitativa como cualitativamente.

Las descripciones de puesto muestran las tareas, deberes y responsabilidades de este, es decir, el papel a desempeñar, funcionando como un inventario previo de datos referentes a la situación a tratar, alimentando el resto de los procesos de información indispensable para su planteamiento, organización, coordinación y control.

La descripción también proporciona datos sobre lo que el aspirante hará, como lo hará, y por que lo hará, valiendo la pena mencionar ciertos aspectos básicos como tarea, atribución, función y puesto.<sup>27</sup>

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un puesto y que lo diferencian de los demás existentes en la organización.

El análisis de puesto se diferencia de la descripción de puesto en cuanto a que la descripción se preocupa del contenido del cargo que desempeña el empleado, como lo hace, el por que hacerlo, mientras que el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades y las condiciones exigidas por el puesto, para su adecuado desempeño.

---

<sup>27</sup>Chiavenatto. *Idem.* pag 274-275



A través del análisis de puesto serán evaluados posteriormente, (los ocupantes) para efecto de remuneraciones y se clasificarán debidamente para poder realizar una comparación.

Un punto fundamental para el análisis y descripción de puestos es el referente a la información respecto a los puestos que existen en la organización y de los métodos mas adecuados para obtener la estructura.

Livy en el libro "Administración de recursos humanos" propone los siguientes pasos para el proceso de análisis y descripción de puestos.

- 1.- Identificar y aislar las tareas componentes de un puesto para reducir la complejidad de análisis.
- 2.- Estudiar la forma en que se desempeñan las tareas.
- 3.- Examinar el porqué de esa forma de desempeño.
- 4.- Examinar cuando y por que se lleva a cabo el desempeño de cada tarea.
- 5.- Identificar las principales labores del puesto, ya sean periódicas o cotidianas, clasificándolas en base a dificultad, frecuencia e importancia.
- 6.- Identificar las principales áreas de responsabilidad, y de ser posible cuantificarlos.
- 7.- Anotar las condiciones de trabajo predominantes, en lo referente a aspectos físicos, sociales y fenómenos del cargo.

8.- Identificar las demandas personales que el puesto exige para su desempeño, tanto físicas, como intelectuales, habilidades y experiencias.

Métodos de descripción y análisis de puestos:

Roff y Watson sugieren dos etapas primordiales en la obtención de información acerca de los puestos que son:<sup>24</sup>

\* recolección y registro de la naturaleza del puesto y

\* selección de los datos recopilados y descubrimiento de los datos relevantes relacionados con el análisis de puesto, siendo los que componen la naturaleza de un puesto y que lo diferencian de los demás existentes en la organización. métodos más empleados para la descripción y el análisis de puestos:

a) método de observación directa: observando directamente a los ocupantes del cargo en pleno desempeño de sus funciones y va generalmente acompañado de entrevistas y discusión con el ocupante o con su supervisor, ya que no logra disipar todas las dudas que pudieran existir.

b) método de cuestionario: se solicita al personal que llenen un cuestionario de análisis de puesto, escribiendo al máximo las indicaciones del cargo acerca de su contenido y características. Este método resulta de gran utilidad cuando se trata de un gran número

---

<sup>24</sup>Chiavenatto, Idem, pág. 284 a 291

de puestos similares con naturaleza rutinaria y burocrática, sin embargo debe existir un cuestionario piloto que garantice su utilidad.

c) método de entrevista: se considera uno de los enfoques más flexibles y productivos, ya que si la entrevista esta adecuadamente estructurada se puede obtener información acerca de todo lo referente al cargo, sobre su naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, así como de los porqués y los cuandos. Este método permite la eliminación de dudas y sospechas, pues asegura una interacción cara a cara. En ocasiones la entrevista se realiza con el jefe inmediato o supervisor.

d) método de entrevista directa: la información se recoge y analiza por medio del contacto directo y verbal con el ocupante o con el jefe inmediato, pudiendo llegar a ser con ambos, ya sea juntos o separados.

e) método mixto: es una combinación de:

- cuestionario y entrevista del ocupante.
- cuestionario con el ocupante y entrevistas con el supervisor.
- observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.
- cuestionario y observación directa con el ocupante.
- cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante.

Siendo la elección de acuerdo a las particularidades de la empresa.

Entre otros métodos de análisis de puestos se encuentran:

+ muestra de actividad o trabajo: se realiza una gran cantidad de observaciones al azar en intervalos indistintos durante la jornada completa de trabajo, acompañándose generalmente de entrevista y discusión.

Fases del análisis de puesto:

+ Fase de planteamiento,

- \* Determinando los cargos que se van a descubrir.
- \* Elaborando el organigrama de puestos y posición en relación con ; el puesto superior, subordinados, nivel del puesto de análisis y puestos colaterales.
- \* Elaboración de cronograma de trabajo, indicando en que nivel se iniciará y donde terminará.
- \* Selección de él o los métodos de análisis a aplicar, la cuál será según la naturaleza y las características de los puestos a analizar.
- \* Selección de los factores de especificación que se realiza en base al criterio de generalidad y criterio de variedad o discriminación.
- \* Proveer de información para la elaboración de los anuncios.
- \* Marcar el mercado de mano de obra.

- \* Indicar donde se debe reclutar.
- \* Servir como base para el reclutamiento de personal.
- \* Dar una determinación ideal del perfil de la persona a cargo del puesto, a través del cual se podrá estudiar y escoger el test más adecuado.
- \* Graduación de los factores de especificaciones, transformándolos de variable continua a variable discreta o discontinua.

+ Fase de preparación,

- \* Reclutamiento, selección y entrenamiento de los análisis de cargo.
- \* Preparación de material de trabajo.
- \* Preparación del ambiente.
- \* Recolección de datos previos.

+ Fase de ejecución,

- \* Recolección de los datos
- \* Organización de los datos obtenidos.
- \* Redacción previa del análisis de cargos por parte del analista.

- \*Presentación de la redacción previa del análisis al supervisor inmediato para ratificación o rectificación.
- \* Redacción definitiva del análisis de cargo.
- \* Presentación de la redacción definitiva del análisis de cargo

El objetivo es conocer el entorno de actividades y circunstancias laborales del puesto, para poder evaluar y calificar de un modo preciso al solicitante de cara al trabajo real.

En realidad se pueden considerar mucho los objetivos que tiene el análisis y descripción de cargos, ya que constituyen una base fundamental para cualquier programa de recursos humanos. Por ejemplo:

    Ser suministro de información para la realización de los programas de entrenamiento, como base de éste para el personal que se incorpora a ocupar el puesto.

    Mediante una evaluación y clasificación de cargos determinará los rangos salariales de acuerdo con la posición que exista en el mercado y dentro de ésta, así como la posición del puesto dentro de la organización, como base para la administración de salarios.

    Servirá de estímulo y motivación del personal, para facilitar la evaluación del mérito funcional y la promoción.

Determinará el valor relativo de las diversas posiciones en un departamento y alineación de los cargos similares en otros.

Servirá de guía para el supervisor en el trabajo de sus subordinados y guía para el empleado en el desempeño de sus funciones.

Será un suministro de datos a la higiene y seguridad industrial, con el fin de minimizar la insalubridad y los peligros más comunes.

Según Chruden y Sherman,

1. El análisis de cargo habilita al empleado para entender los deberes y responsabilidades de su cargo, y lo que se espera de él, ya que suele ser frustrante el hecho de no conocer exactamente sus actividades y relaciones con otras personas.
2. El análisis de cargo suministra datos importantes que puedan usarse para equilibrar la distribución de la carga de trabajo entre los empleados. También nos puede dar datos para evaluar el desempeño del empleado y el pago que le corresponde.
3. Proporciona a cada empleado una guía de autodesarrollo, ya sea en el presente o para cargos futuros.
4. Puede suministrar a los supervisores y a los empleados una base más objetiva para definir y resolver ciertos reclamos que pueden surgir en conexión con los deberes de los cargos.

La importancia del análisis de puesto reside en el hecho de que se cuente en el momento indicado con todas y cada una de las características que el puesto a cubrir requiere, ya que de no existir éste, se dificulta la adecuación hombre - trabajo, haciendo la selección de personal ineficiente y no cumpliría con su cometido.

Para lograr elaborar el análisis de puesto, es recomendable platicar con la persona responsable del área que solicita cubrir la vacante, así como con el jefe inmediato superior del puesto a cubrir. Esto con el fin de obtener mayor información acerca del tipo y características de la persona que requieren.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Chruden / Sherman. *Idem.* pág.



### **3.3 Reclutamiento**

El personal que conforma toda organización es el recurso más importante y que solo se puede obtener por los esfuerzos de reclutamiento.<sup>30</sup>

El reclutamiento es una actividad importante debido a que cuánto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede ser en la contratación.<sup>31</sup> Una organización puede tener fuerza y eficiencia de trabajo sólo si tiene capacidad de contratar para cada una de las posiciones existentes al individuo mejor calificado.

Si en el reclutamiento solo se cuenta con 4 candidatos las alternativas de comparación son pocas y se tiene que contratar " lo que más se apega" al perfil. En cambio si se tienen más candidatos las alternativas y selección serán más acertadas. Los individuos que se necesitan pudieran ya estar trabajando en otro puesto dentro de la organización. Por eso el reclutamiento requiere de investigar todas las fuentes que estén al alcance

El reclutamiento es un paso muy importante dentro de toda empresa y debe ser compartido entre el responsable del departamento de personal y el responsable del área requisitante.

---

<sup>30</sup>Chruden/ Sherman, Idem. pág 110

<sup>31</sup>Gary Dessler. Idem. pág. 137

Ya que quien realmente trabajará y supervisará al nuevo empleado será el requisitante.

El encargado de reclutar realizará la entrevista inicial. Por lo tanto debe tener muy claras las especificaciones de la vacante.

Dentro del concepto de reclutamiento se puede encontrar una gran cantidad de definiciones, ya que al ser un punto de gran relevancia, contiene dentro de sí una amplia gama de actividades, de tal forma que podemos definir este punto como:

\*"Conjunto de procedimientos que tienden a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización".

\*"Sistema de información por medio del cuál la organización ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar".<sup>32</sup>

\*"Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno",<sup>33</sup>

\*"Proceso que tiene como objetivo hacer de una persona extraña un candidato".<sup>34</sup>

De dichas definiciones se puede resumir de la siguiente manera:

---

<sup>32</sup>Chiavenato. Ident. pág 173

<sup>33</sup>Recopilación. 1986

<sup>34</sup>reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. De. Limusa 23ª reimp. 1994

**\*\*"El reclutamiento de personal es aquel paso del proceso de reclutamiento y selección por medio del cuál se obtendrá al mejor candidato, proporcionándole a la empresa aquellos elementos cuyas características se aboquen a lo requerido por dicho puesto".**

Siendo este como ya se ha mencionado, una de las principales bases para lograr un proceso de reclutamiento y selección positivo, tanto para la empresa , como para el trabajador que llegase a ocupar el puesto con la mayor afinidad posible.

El proceso de reclutamiento de personal comienza a partir de la detección de necesidades de los recursos humanos de la empresa, así como con las actividades que se relacionan con la investigación e intervención sobre las fuentes correctas, las cuales permiten obtener un número suficiente de personas entre las que seleccionará a aquellas que resulten con características para la organización en busca del logro de sus objetivos. Se puede considerar también el reclutamiento como un proceso de comunicación con el mercado, el cuál nos exigirá una buena información, planeación y detección principalmente de las necesidades requeridas tanto por el puesto como para el candidato. Convirtiéndose así en un proceso de dos canales donde el aspirante se interesa en conocer más acerca de la empresa en la cuál se desarrollará; y esta a la vez de la calidad como empleado que el candidato mostraría si fuese contratado, siendo de relevante importancia detectar si el candidato se presenta

más por necesidad que por afinidad al puesto, ya que de esto dependerá en gran parte el futuro desarrollo de su actividad así como el tiempo de permanencia en el puesto. El reclutador ideal contará con la capacidad y la voluntad de representar en forma precisa a la organización de manera que estimule el entusiasmo del aspirante.<sup>35</sup>

Contando con criterios como capacidad de relacionarse con sus compañeros, entusiasmo por la Empresa, conocimiento del puesto de trabajo, así como colaboración de estos.

De tal manera se puede resumir que el reclutador empleara cinco pasos necesarios.

- a) elegir las cualidades necesarias del aspirante ( análisis y perfil del puesto)
- b) fuentes de reclutamiento y canales de comunicación
- c) incentivos
- d) mensajes
- e) reclutadores

Se mencionan los incentivos ya que las retribuciones, requisitos del puesto y condiciones de trabajo, resultan de gran importancia para la decisión del aspirante.

---

<sup>35</sup> Milkovich. Idem. págs. 188 - 210

Las compensaciones y beneficios también resultan relevantes, así como las oportunidades de progreso de carrera, formación de habilidades y becas.

Pudiendo influir en el caso de existir un candidato potencialmente calificado para cubrir la vacante, que tenga alguna duda con respecto a su escala de preferencia. Es importante realizar el reclutamiento, con mensajes reales y claros, para que la respuesta de los solicitantes sea de acuerdo a lo requerido ya que al no hacerlo provoca desconfianza en el candidato; así como falta de seriedad en la empresa.

En cuanto al reclutador: en la mayoría de las ocasiones los aspirantes observan las actividades y conductas del reclutador y los identifican con la organización.

Según Dale Yaner, ( en su libro Handbook of Industrial Relations) la definición de reclutamiento es un proceso que puede contener seis fases:

- 1.- La elaboración de políticas, las cuales describirán los propósitos y objetivos del jefe.
- 2.- Organización del reclutamiento, delegación de autoridad y responsabilidad a esa función.
- 3.- Enlistado de requisitos para la fuerza de trabajo.
- 4.- Detección de nuevas fuentes de reclutamiento.

- 5.- Uso de medios y técnicas para atraer las fuentes a la empresa.
- 6.- Evaluación de programas de reclutamiento de acuerdo a los objetivos y resultados alcanzados.<sup>36</sup>

Ahora bien Royer H. en su libro "The Recruitment Function" asegura que la complejidad del proceso exige un amplio grado de conocimiento de los siguientes aspectos:

- Que tipo de trabajo deben realizar
- Cuántas personas se requieren para realizar el trabajo
- Número de personas existentes en la organización y aptitudes que pueden aplicar al nuevo puesto.
- Donde se deben buscar las habilidades requeridas.
- Situación del mercado de trabajo total y forma de penetrarlo.
- Redacción de anuncios efectivos.
- Como estimular efectivamente una compensación equitativa y movilizar recursos para atraer empleados potenciales.
- Presentación de imagen, políticas y oportunidades de la compañía.
- Evaluación de motivación e intereses (profesionales) de diferentes profesionales.
- Como generar el interés de los solicitantes cuyos propios intereses no están bien definidos.
- Como acelerar la contratación del administrador moroso.

---

<sup>36</sup> Milkovich. Idem pág. 188-210

- Como estructurar las relaciones entre ejecutivo y candidato para asegurar un intercambio eficiente y productivo.
- Como preparar la inducción de un nuevo empleado para adaptarlo al programa de adecuaciones de fuerza de trabajo.”

El motivo por el que se considera de importancia el plasmar las percepciones de estos autores radica en que dichos puntos pueden fungir como un resumen de aquellos pasos que son dignos de tomarse en cuenta al elaborar un proceso de reclutamiento, puesto que cada uno de ellos habla de puntos relevantes tanto para la empresa como para el mercado de recursos humanos, los cuales siempre resultarán útiles para lograr la eficiencia del proceso.

Además de que ello deja ver con más claridad cuales son los objetivos y actividades que se siguen en el reclutamiento.

El objetivo de este es ofrecer en forma oportuna y adecuada todos los recursos humanos necesarios que requiera la empresa para cubrir eficientemente sus necesidades de fuerza de trabajo en los puestos y niveles vacantes.

Encontrar todas aquellas fuentes de reclutamiento que se adecuen a los diferentes tipos de capacidad humana que requiere una organización, así como localizar y aplicar todas aquellas prácticas y técnicas que nos permitan disponer de dicha capacidad.

---

” Idem

Para con esto lograr ofrecer en forma oportuna todos los recursos humanos que precise la empresa para cubrir eficientemente sus necesidades de fuerza de trabajo en los puestos y niveles vacantes.

Determinar los lugares en los que podrá encontrar al personal indicado y la forma de atraerlo a la empresa. Para abastecer a la organización de candidatos, así como para seleccionarlos, es preciso establecer con prioridad las necesidades del elemento humano que se requiere, y para llegar a la obtención de esta información requerimos de contestar ciertas preguntas como:

¿ De que manera tiende a crecer la empresa ?

¿En que departamento encontramos un mayor índice de rotación?

¿ Que áreas requieren de personal especializado?

Un adecuado programa de reclutamiento tiene como obligación la evaluación continúa de sus medios de reclutamiento y fuentes de abastecimiento para así poder llegar a detectar cuales de ellas son las más efectivas en lo referente a proporcionar potencial humano.

El reclutamiento requiere, para su correcta aplicación el ser dividido en una serie de pasos que constituyen el proceso; entre ellos se mencionan:

La determinación de los medios para llegar a fuentes.

La importancia del reclutamiento es ser el punto en que se basa el reclutador para lograr la obtención y mantenimiento de una fuerza



de trabajo eficiente dentro de nuestra organización en el momento en que esta lo requiera y en forma satisfactoria.

Además para llevar a cabo un adecuado proceso de reclutamiento es necesario conocer aspectos relevantes tanto de la empresa como del mercado de recursos humanos, los cuáles proporcionan información de importancia a la empresa, no solo al requerir un nuevo candidato, sino en todo momento, pues así podrá tener cierto manejo de la situación actual.

Ahora bien si hablamos de todos los pasos que contiene este proceso podemos hablar también de una apertura de relaciones, no sólo con los recursos humanos disponibles, sino también con otras empresas con los que en un futuro podrían llevarse a cabo posibles negociaciones favorables para la organización.

El responsable o reclutador se hace necesario en el momento en que la compañía requiere cubrir determinados puestos con elementos cuyas características de preparación o entrenamiento deben ser específicas o bien si dentro de la empresa se llegase a presentar un alto índice de rotación de personal que puede ser provocado por razones internas o externas de la organización.

Ahora bien, la persona que será responsable del reclutamiento dentro de la organización, se determina de acuerdo al tamaño y la importancia de esta, pudiendo darse el caso de que actuarán como

reclutadores: el gerente de la empresa o el gerente de un departamento el cual estaría dedicado únicamente a esta función.

Sin embargo la experiencia ha demostrado que lo más común dentro de las medianas y grandes empresas es el que el departamento de personal, recursos humanos o relaciones industriales se encargue de llevar a cabo esta labor, lo cual parece ser lo más indicado para este proceso.

Las fuentes de reclutamiento son todos aquellos lugares donde será indicado buscar a los prospectos a pertenecer a la empresa, teniendo una dirección precisa.

Para lograr un reclutamiento más eficiente es necesario checar con anterioridad los recursos financieros con los que cuenta la empresa, para así determinar el salario y fuentes adecuadas a las que se debe acudir a buscar el candidato para cubrir el puesto.

De ésta forma podemos ofrecerle un sueldo de acuerdo a sus necesidades y desarrollo deseado.

A través de las fuentes de reclutamiento el encargado de la administración de recursos humanos debe hacer rendir eficientemente este proceso, incrementando la proporción de candidatos que resulten de importancia para la organización disminuyendo así, tanto tiempo, como costos por medio de la aplicación de técnicas adecuadas.

Ahora bien, la movilización del mercado de recursos humanos exige también que la empresa mantenga constante conocimiento acerca de los cambios tanto cualitativos como cuantitativos que en ella ocurren, debiendo conocer a satisfacción el mercado y principalmente los requisitos del candidato.

Como apoyo del reclutamiento tenemos las fuentes internas y las fuentes externas :

Las fuentes internas: son aquellas que no hacen necesario el recurrir a personas o lugares que se encuentren fuera de la empresa, proporcionando a ésta el personal requerido en el momento oportuno.

Promoción interna: en la empresa tenemos empleados que pueden ocupar el puesto vacante que existe.

Cuando se cubre una vacante con candidatos internos se tienen beneficios. Ya que el empleado al que se brinda la oportunidad siente que su esfuerzo tiene recompensa y su desempeño se incrementa.

Los candidatos internos por ya tener conocimiento previo de la empresa e identificarse con ella tiene menos riesgo de irse en poco tiempo. Por otro lado puede ser más seguro promover al empleado porque ya tenemos conocimiento y evaluación de sus habilidades, y se requiere de menor tiempo de inducción y de capacitación.

A pesar de las ventajas que se obtienen del reclutamiento interno, también se cuenta con desventajas.

Al poner una publicación interna de la vacante que se tiene, acudirán varias personas a las que se tendrán que entrevistar por igual, aun contemplando que ya se tiene en la mira a uno de ellos.

Al no ser promovidos se sienten desmotivados y puede traer complicaciones como son: disminuir su rendimiento, no aceptar a la persona que se promovió y no creer en la empresa.<sup>38</sup>

A pesar de los inconvenientes del reclutamiento interno se considera de gran importancia ya que facilita la promoción de candidatos internos calificados.

Sindicatos: quienes por reglamentación de un contrato colectivo reclutan las vacantes de personal sindicalizado

Archivo o cartera de personal: integrado por solicitudes de candidatos que se han presentado a reclutamientos anteriores.

Familiares o recomendados: Se lleva a cabo a través de anuncios que se ponen para dar conocimiento de las vacantes existentes a los empleados de la empresa.

Se puede considerar como ventajas de las fuentes internas:

+ Estimulan al trabajador por su desempeño (cuando se trata de ascensos), garantizando cierto grado de lealtad.

---

<sup>38</sup>Gary Dessler, Idem. pág.

+ Sirven también como base para adecuar al trabajador de acuerdo a sus aptitudes, creando una actitud más positiva hacia el trabajo por parte de estos.

Sin embargo como ya se ha dejado ver, las fuentes internas pueden tener ciertas limitaciones o desventajas, como podrían ser:

+ Que al ascender o colocar a uno de los empleados en el puesto vacante, queda su puesto vacante, siendo esto una situación sucesiva y pudiendo crear con esto una posible desorganización dentro de la empresa, además de fomentar rencores entre los mismos compañeros o con los jefes inmediatos.

+ Evitan nuevos puntos de vista que traerían consigo personal ajeno a la empresa, y en aquellas organizaciones donde se sigue un escalafón, no siempre corresponde ocupar el puesto al más capacitado, sino que ascenderán por antigüedad, entre otros ejemplos.

Las fuentes externas se definen como aquellas que se encuentran totalmente ajenas a la estructura organizacional de la empresa.

Entre las fuentes que se consideran externas se mencionan:

Fuentes profesionales y educativas: son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en diferentes áreas; en ocasiones se cuenta con una preselección hecha por la misma institución.

**Asociaciones civiles:** las cuales se recomiendan en caso de requerir personal especializado en campos determinados.

**Bolsa de trabajo:** las cuáles proporcionan información en cuánto a vacantes en diversas organizaciones de trabajo, prestando sus servicios al trabajador y a la empresa, algunas de estas cobran ya sea al solicitante o a la empresa.

**Agencias de colocación:** estas agencias cobran sus honorarios a la empresa, quienes le informan su requerimiento con detalle a fin de que la agencia realice una selección preliminar.

**Solicitudes espontáneas o voluntarios:** el candidato se presenta sin que haya existido solicitud alguna por parte de la empresa, sino que lo hace por cuenta propia.

**Intercambios empresariales:** generalmente los departamentos de recursos humanos de diferentes empresas intercambian en base a su cartera de candidatos vacantes.

Algunas de las ventajas que podemos encontrar en la utilización de fuentes externas son:

- + Eliminan o ayudan a evitar movimientos excesivos de personal dentro de la empresa.
- + Proporcionan a la empresa personal que aún no se vicia con ciertos aspectos organizacionales, permitiendo la entrada de nuevas ideas que pueden resultar de gran utilidad y beneficio.

+ Al localizar a la persona indicada pueden reducirse los gastos de entrenamiento.

En cuanto a las desventajas que pueden dejarse ver se encuentran:

+ El hecho de que el personal de nuevo ingreso requiere de cierto tiempo para familiarizarse con todo lo que a este se refiere, además de que bloquean la movilidad del personal, no permitiendo que trabajadores de la organización puedan ascender.

+ Una de las desventajas más notorias radica en que representan un costo más elevado al tener que utilizar otro tipo de medios.

Dentro de ésta división de fuentes de reclutamiento podemos hacer una más que estaría representada por las:

+ fuentes de reclutamiento primario: en las cuales la empresa solicitante es la que pone en contacto directamente con la persona a trabajar.

+ fuentes de reclutamiento secundario: las empresas se ponen en contacto con alguien que lleve a cabo el reclutamiento.

Una vez localizadas, identificadas y definidas las fuentes a la que se recurrirá para reclutar a los candidatos se debe determinar los medios que se emplearan para atraerlos a la empresa, así como la forma en que nos pondremos en contacto con ellos.

Se emplean diferentes medios, encontrando en cada uno de ellos, tanto beneficios como limitaciones, pudiendo mencionar como ejemplos:

Anuncios: es el más común de los medios de reclutamiento, apareciendo por lo general en periódicos y revistas, debe ser elaborado con excesivo cuidado de acuerdo al nivel y al tipo de mercado al que va dirigido.

Existen diversos tipos de anuncios como son:

Ciegos, donde no se especifica el nombre de la empresa.

Cerrados, los requisitos son muy estrictos.

Abiertos, los requisitos son muy generales.

Los anuncios en radio y televisión representan un alto costo, haciendo más difícil su utilización.

Otros medios podrían ser:

Boletines	Volantes	Revistas técnicas
Exploraciones	Propios empleados	Etcétera.

La evaluación del proceso de reclutamiento posee una importancia igual a la preparación de éste. Para poder comenzar la realización en lo referente a evaluar el programa se hace necesario el plantear algunas preguntas clásicas como lo son:

¿ que tan efectivo ha sido el programa ?

¿ se han controlado al máximo posible costos ?

¿ se ha logrado interesar al mercado de prospectos ?



Se toman en cuenta dos aspectos de relevancia en dicha evaluación los cuales podrán ser útiles analizándolos en cada una de sus partes o de manera combinada, lo cual dependerá de los requerimientos de la empresa de que se trate.

1.- Efectividad alcanzada:

Con este punto se mide principalmente hasta que grado se han alcanzado los objetivos planteados para el proceso, indicando el adecuado o erróneo uso de los recursos.

2.- Costos:

Midiéndose los beneficios en relación a la disminución de las erogaciones llevadas a cabo por la práctica del programa de reclutamiento.

Para poder realizar una evaluación más clara de estos dos puntos es necesario basarse en:

- a) número de solicitudes obtenidas con cada una de las técnicas empleadas para el reclutamiento.
- b) calidad de las solicitudes y porcentajes de aquellas llenadas a través de cada técnica.
- c) porcentaje de empleados o candidatos obtenidos del cúmulo total de éstas solicitudes.

d) costo de la obtención de cada solicitud y candidato.

e) tiempo empleado entre la técnica de reclutamiento y la recepción de solicitudes.

### **3.4 Recepción de solicitudes**

Una vez que se inició con el reclutamiento y contamos con candidatos, es necesario iniciar el proceso de Selección de la persona que se desea contratar y la forma de iniciarlo es con un formato de solicitud de empleo.

La mayoría de las empresas requieren que se llenen formas de solicitud, ya que estas son un método rápido para obtener una gran cantidad de información acerca del solicitante.

Es muy importante que el formato de solicitud sea revisado con cierta periodicidad, con el objetivo de eliminar puntos que ya no tengan importancia o de insertar puntos de interés.

En cuanto al formato de solicitud como tal, existe una diversidad de ellos, por que cada empresa realiza la suya dependiendo de los puntos que desea conocer del solicitante.

Este paso es muy importante, ya que es la primera impresión que el solicitante va a tener de la empresa.

Es necesario tener un lugar donde recibir a los solicitantes, y que las personas que los atiendan sean amables, ya que muchas veces de esto va a depender que el solicitante tenga que andar preguntando, lo cual no es muy bien visto.

El tiempo de espera que tenga al solicitante no deberá ser muy largo, por que eso es molesto y puede predisponer a la gente.

Cuando la persona es recibida en corto tiempo se puede observar que existe organización y esto proporciona un clima favorable durante la entrevista.

**La solicitud de empleo** es un cuestionario estructurado, de manera que debe contener información relevante del candidato.

Esta solicitud se divide en diferentes áreas de información, dentro de las cuales encontramos:

- \* Datos personales
- \* Datos familiares
- \* Datos escolares
- \* Datos laborales
- \* Varios

Datos personales: van a incluir todos aquellos que proporcionan información específica de la persona, algunos de estos podrán ser:

nombre	edad	sexo
estatura	peso	nacionalidad
dirección	teléfono	estado civil

Datos familiares: van a decir el desarrollo que ha habido dentro de su familia; éstos podrán comprender:

nombre de los miembros	actividades laborales
aportaciones económicas	etcétera.

Datos escolares: dan referencia de la preparación escolar del candidato, desde el inicio hasta lo que actualmente desarrolla.

Incluyendo:

escuelas	años de estudio	documentación
----------	-----------------	---------------

Datos laborales: proporcionan una visión general de la experiencia que ha adquirido durante el desarrollo de su actividad profesional dentro de su desempeño laboral.

Esto es muy importante ya que dentro de el podemos obtener mucha información, como:

lugares de trabajo    puestos ocupados    jefes  
tiempo que desempeño el puesto    causa de renuncia

El diseño de la solicitud de empleo va a variar de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que no son los mismos requerimientos en una que en otra.

El objetivo de la solicitud es proporcionar información relevante del candidato a la persona encargada del reclutamiento. Y sirve de patrón de la entrevista, para así poder hacer las preguntas que juzguemos importantes.

Con la información que se obtiene del llenado de la solicitud se puede rechazar al candidato que no cubre con los requisitos completos que solicitamos.

La solicitud de empleo no es recomendable dársela para ser llenada en su casa o a máquina. Por que con el llenado a mano se puede obtener datos de caligrafía que es un elemento más para crear una visión del candidato. Y además teniendo demasiado tiempo de llenarla podrían cerrar sus respuestas.

La importancia fundamental de la solicitud de empleo es el de proporcionar información del candidato.

**El curriculum vitae:** en el cual el interesado realiza un resumen a máquina de su historia escolar y laboral también debe contener de forma breve la información que contiene una solicitud de empleo.

El curriculum vitae tiene ventajas que deben tomarse en cuenta:

- + se puede ahorrar tiempo al no tener que llenar una solicitud.
- + se tiene libertad para expresar lo que desee el solicitante.
- + la extensión de este será también de acuerdo a su necesidad
- + la presentación en que el curriculum sea entregado, dará información del candidato.

También existen desventajas como :

- + se escribe a maquina y no se puede observar la caligrafía.
- + el candidato ya tiene preparado el terreno.
- + no se expresa de forma natural.
- + en ocasiones dan tanta información , que no permite preguntas durante la entrevista.

### **3.5 Entrevista**

" Es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar y recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuáles se forman determinadas decisiones".<sup>39</sup>

Esta tiene un papel muy importante dentro del proceso de selección de personal. Ya que en una comunicación, debe existir una interrelación de dos personas, en este caso serán el entrevistado y el entrevistador, ya que van a tener una acción recíproca. Este paso es un instrumento clave que se ha utilizado desde hace mucho tiempo, por lo cuál se conocen diversas técnicas para llevarla a cabo. El tiempo que debe durar la entrevista es muy variable, por que va a depender del puesto y la importancia que se le da a esta.

La entrevista debe ser preparada por el entrevistador con anticipación, ya que se deben considerar:

Lugar            Hora            Temas a tratar            Bienvenida.

El entrevistador también debe crear el ambiente en el que se llevará a cabo la entrevista, para de ésta manera facilitar el acceso del entrevistador a las respuestas del entrevistado.

---

<sup>39</sup>Arias Idem. pág. 265

La entrevista se divide en fases y de esta forma se trata de que sea la más exacta y funcional:

\* Rapport \* Cima \* Cierre

Rapport: Dentro de ésta etapa la labor del entrevistador es dar la bienvenida al entrevistado y ganarse su confianza para de esta manera disminuir las tensiones que se tengan, y así facilitar el acercamiento inicial, esto no se refiere al área verbal, sino a actitudes. La conducta del entrevistador puede tener efectos muy importantes sobre la conducta del solicitante. Es importante que dentro de la entrevista el solicitante reciba retroalimentación por parte del entrevistador.

Cima: Esta etapa comprende la realización de la entrevista como tal, y en ella se exploran las áreas de:

- historia laboral, se requiere para conocer el desarrollo que ha venido teniendo, la estabilidad dentro de sus trabajos, sus ingresos económicos, actitud hacia jefes o subordinados y en forma general desenvolvimiento que este tiene dentro de un ambiente laboral.
- historia educativa, aquí se pretende saber si ha tenido continuidad dentro de sus estudios, la duración que han tenido y los grados recibidos por estos.



- Historia personal, dentro de ésta área se pretende obtener datos personales acerca del solicitante. En muchas ocasiones se puede recibir críticas acerca de esto, porque algunos datos son privados y por lo tanto la organización no tiene porque enterarse.

Cierre: Esta etapa comienza unos minutos antes de que termine la entrevista. Se le dará a entender al solicitante que la entrevista ha terminado, y se le dará la oportunidad de que haga las preguntas que guste, que mencione impresiones y opiniones. Si se considera que el candidato es viable, se le orienta acerca del siguiente paso que se realizara en el proceso.

El formato de la entrevista, generalmente esta basado en los datos relevantes de la solicitud de empleo.

Existen tres formas para llevar la entrevista y son:

\* Dirigida \* Indirecta \* Mixta

***La entrevista dirigida*** es aquella por la cuál se obtienen los datos que son de interés por medio de un interrogatorio, mismo que debe ser elaborado previamente y con puntos específicos.

***La entrevista indirecta*** es la técnica por la cual vamos a obtener datos por medio de preguntas abiertas que van a permitir al solicitante extenderse en sus respuestas.

También se permiten los comentarios que el solicitante quiera hacer.

**La entrevista mixta** es una combinación de los dos anteriores tipos de entrevista. Se realizará un interrogatorio de acuerdo al punto de interés. Generalmente este tipo de entrevista es el que más se utiliza en la selección de personal.

El objetivo de la entrevista es obtener datos importantes y tener una percepción de los candidatos para tomarlos en cuenta en el momento de la selección. Además de observar las reacciones del candidato, que también brindará información.

Es muy necesario e importante que al finalizar cada entrevista se realice un informe. De esta manera se pueden tener los datos y características más relevantes del candidato. Y al final será de mucha utilidad.

Cada vez que alguna persona solicita se cubra alguna vacante se hará más fácil conseguirla ya que los datos estarán dentro de una cartera de candidato

### **3.6 Habilidades específicas**

Hablando sobre éste tema se menciona que es en este punto donde se especifican las capacidades que el candidato debe poseer para ser considerado como individuo capacitado para ocupar el puesto.

Mismos que constituyen una diferencia individual importante, funcionalmente interpretada como la facilidad con que un individuo puede cambiar rápidamente de una tarea mental a otra completamente distinta \*

Una vez identificadas dichas características requeridas se procederá a evaluar dentro del proceso de reclutamiento y selección a los candidatos para de ésta forma intensificar a los más idóneos.

Esta evaluación se llevó a cabo mediante pruebas ó tests de conocimientos ó de capacidad que como ya se mencionó tienen como objetivo "evaluar" el grado de conocimientos y habilidades que el candidato a adquirido a través del estudio, práctica ó ejercicio.

Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo que utilizan recursos y disponen a la organización para adquirir otros recursos necesarios.

En su papel de elementos de trabajo, pueden ofrecer a la organización tres especies de habilidades:

a) **Habilidad para hacer:** de desempeñar tareas ó actividades. Toda organización necesita de algunos miembros que ejecuten las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.

b) **Habilidad para influir:** la habilidad de alterar el comportamiento de otros.

La influencia personal puede ser derivada de la posición social, del poder económico, del poder político ó de la personalidad del individuo.

La distribución del poder determina tanto los objetivos de la organización, como del peso y la consideración dados a cada miembro.

Los miembros con poder extensivo ó influencia tienen mayor peso en la determinación de los objetivos y en las operaciones de la organización.

c) **Habilidad para utilizar conceptos:** la habilidad de abstraer ideas y generalizaciones.

La organización necesita de algunos miembros que utilicen conceptos como herramientas de trabajo que planeen, organicen y controlen el trabajo de otros, dotándolos de la motivación y de la comunicación necesarias.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup>Chiavenatto Idem. pág. 29

Dentro de las habilidades se encuentran también las denominadas perceptomotoras, que van desde el estudio de tareas simples de manipulación y destreza hasta el tipo complejo de habilidad y coordinación.

Mc Cormick en 1964 da una lista de cinco grupos de movimientos:

1. Movimientos de posición: que van de una posición a otra
2. Movimientos repetitivos: el mismo movimiento se repite continuamente.
3. Movimientos continuos: procesos de control continuo, casi siempre como respuesta a algún estímulo externo.
4. Movimiento en serie: Movimientos relativamente independientes, que siguen una secuencia.
5. Movimiento estático: Mantener una posición constante durante largo tiempo.<sup>41</sup>

Ahora bien cabe mencionar que para poder medir estas habilidades en el individuo, existen las pruebas psicométricas, las cuáles se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad de aptitud para generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajo.

---

<sup>41</sup>Blum Idem. pág 842-843

Una vez que las pruebas han pasado por su fase experimental y que se ha reunido una batería de validez conocida, se encuentran listas para administrarse a los solicitantes de un puesto.<sup>42</sup>

Los tests psicométricos se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y que analizan en que y cuánto varía la capacidad o la aptitud del individuo, en relación con el grupo tomado como patrón de comparación.

***Aptitud:*** "Es la potencialidad ó predisposición de una persona, para aprender determinada habilidad ó comportamiento"<sup>43</sup>

" Condición o serie de características consideradas como síntomas de la capacidad de un individuo para adquirir, un entrenamiento adecuado, algún conocimiento, habilidad o serie de reacciones".<sup>44</sup>

***Capacidad:*** "Es la habilidad actual de la persona para determinada actividad ó comportamiento, adquirida a partir del desarrollo de una aptitud, por medio del entrenamiento ó de la práctica"<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup>Chruden / Sherman. Idem. pág. 170

<sup>43</sup>Chiavenatto Idem. pág 230-232

<sup>44</sup>Diccionario de Psicología, Fondo de Cultura Económica. 1994, 26ª reimp.

*Actitud:* Disposición o preparación estabilizada. Estado de preparación para cierto tipo de actitud.

"Plena potencialidad de un individuo para cualquier función tal como la limita su constitución psíquica y medida teóricamente por la extensión en que esa función se desarrollaría en condiciones inmejorables"

" Limite superior de la disposición funcional de un organismo en una fase determinada de su desarrollo y con un buen entrenamiento"<sup>45</sup>

El uso principal de los tests en la administración de personal es obtener información acerca de las habilidades, aptitudes y personalidad, que sea útil para predecir el probable éxito en el puesto.

Los tests son objetivos y sin tendencias, cuando son utilizados adecuadamente.

Las pruebas ó test de conocimientos ó capacidad, tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica ó del ejercicio y en cuánto a su aplicación puede ser :

---

<sup>45</sup>Chiavenatto Ídem pág.

<sup>46</sup>Diccionario de Psicología, Fondo de Cultura Económica. 1994. 26ª reimp.

- a) Oral
- b) Escrita
- c) de realización.

Los tests psicológicos pueden proporcionar información de referencia para hacer una evaluación del solicitante, ya sea en cuanto a su inteligencia o personalidad.



## **CAPITULO 4**

### **PROCESO DE SELECCION PROPUESTO**

#### **4.1 Selección de personal**

Una vez que el reclutamiento ha producido un grupo amplio de aspirantes se debe decidir para ofrecer empleo a un subconjunto de estos miembros y se rechaza ó pospone una oferta para los otros.

De tal forma que por medio de la selección, se determinará quien ingresa o no a la organización.<sup>47</sup>

La selección de personal es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que llenan mejor los requisitos de fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

La selección de personal es un proceso complejo dentro de la organización que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

---

<sup>47</sup> Milcovich Idem. pág 233 a 235

Se puede mencionar que el concepto de selección incluye una gran gama de puntos previos que proporcionan un amplio conocimiento acerca de los candidatos al puesto vacante.

Este paso es uno de los más relevantes dentro del proceso de reclutamiento y selección pues aquí es donde se elige entre todos los recursos humanos disponibles a aquel más adecuado para un cargo dentro de la organización, siendo una actividad de opción, decisión y clasificación, ó sea aquel que tenga más probabilidad de ajustarse al cargo vacante con miras a mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal. Los individuos que son cuidadosamente estudiados de acuerdo a las especificaciones establecidas es probable que aprendan las tareas de su puesto con más facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a la situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal. La decisión para contratar ó rechazar a un solicitante es una de las más importantes de las que se toman en la organización.

Las actividades de selección pueden resultar muy costosas sin embargo cuándo los empleados permanecen en la organización durante muchos años, un solo esfuerzo de selección cuidadosa puede producir rendimientos extraordinarios sobre la inversión.

La estrategia de selección implica en resumen 4 actividades que son:

- 1.- criterios y pruebas a aplicar
- 2.- técnicas de recopilación de información a utilizar.
- 3.- forma de usar la información dentro del proceso.
- 4.- medición de resultados

los cuales deben estar previamente planeados para garantizar los resultados positivos del proceso.<sup>48</sup>

Los responsables de tomar la decisión de la selección deben poseer toda la información necesaria e importante para tener bases y fundamentos de la selección adecuada. El resultado de una selección cuidadosa da beneficio tanto al individuo como a la organización.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup>Milcovich pág 233 a 235

<sup>49</sup>Chruden / Sherman, Idem pág. 132 -133

## **4.2 Contratación**

La contratación es el paso formal que se realiza entre la organización y el empleado una vez que éste fue seleccionado.

La contratación legal protege al empleado ante algún despido, si éste no ha cometido un acto ilegal o en su defecto a la organización quién podrá cancelar el contrato si es que el trabajador no ha cumplido con lo establecido en el momento de la firma. Harry Levinson, define la contratación como una interacción psicológica entre el empleado y la organización con un proceso de reciprocidad, donde la empresa ofrece al trabajador remuneración, seguridad, prestigio, etc. Mientras el empleado participa con su trabajo y desempeño de tareas.<sup>50</sup>

Levinson define un contrato psicológico, que se refiere a la expectativa recíproca del individuo y al hecho de que la organización se extiende mucho más que cualquier contrato formal. La selección de personal es un proceso complejo dentro de la organización que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

---

<sup>50</sup> Chiavenatto Idem, pág. 98

Del empleo que establece el trabajo por ser realizado y la recompensa por recibirse. Este es un entendimiento tácito entre individuo y organización en el sentido de que una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por el uso serán respetados y observados por las dos partes.

El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación de trabajo que influye directamente en el comportamiento de las partes.

Esta incluye un reglamento interno de trabajo que constituye una gran ayuda para la administración de Recursos Humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones, y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

Constituye un instrumento jurídico puesto que está contenido en la Ley Federal del Trabajo, que justifica su norma y existencia.

### **4.3 Inducción**

Una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado al empleado, el siguiente paso es la inducción.<sup>31</sup>

Aquí es donde se proporciona la información que requiere para tener éxito en su puesto. Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a él, y que el nuevo trabajador se encontrará con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él, y el desconocimiento de esto puede afectar, en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción. Por esto la organización debe preocuparse por informar al nuevo elemento al respecto y crear planes y programas, cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al jefe, al grupo de trabajo, y a la organización en general.<sup>32</sup>

Se presenta principalmente por la necesidad de adaptarlo a una nueva manera rápida y eficaz al nuevo medio laboral en que se encuentra, intentando que los primeros recuerdos resulten ser positivos.

---

<sup>31</sup> Dessler. Idem. pag 260-261

<sup>32</sup> Arias. Idem. pág. 276

Para Reyes Ponce el trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones del orden de eficiencia.

Los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y si, son desagradables por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas ó regañíos que se hagan, al nuevo trabajador, aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Reyes Ponce propone alguna técnicas de apoyo para la introducción del trabajador como:

Un folleto de bienvenida, el cuál se considera debe tener cualidades como:

- a) El folleto debe ser amistoso
- b) Que sea lo más gráfico posible, ya que entre más redacción tenga, será más difícil de leer.
- c) Debe estar dividido en secciones para no perder interés en él.
- d) No debe contener promesas de cosas que no se van a conceder por que el efecto es contrario al que se busca.
- e) No debe sustituir a la introducción, si no ser un auxiliar de la misma.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup>Reyes Ponce , Idem. págs. 92,93,94

De esta manera el principal propósito de la inducción es ayudar a los nuevos empleados de la organización a conocerse y auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un proceso productivo.

Los procedimientos más completos de inducción y orientación incluyen presentaciones a compañeros de trabajo y supervisores, una visita a las instalaciones e información acerca de:

- a) rutina diaria
- b) beneficios y servicios a empleados
- c) políticas y prácticas de personal
- d) reglas y programas de seguridad
- e) organización y operaciones de la compañía
- f) productos y servicios de la compañía
- g) historia y políticas de negocios de la compañía.

La coordinación central del departamento de personal es esencial para una inducción y una orientación ordenada y efectiva.

Sin embargo, los supervisores representan papeles importantes en este proceso y se les debe considerar responsables en la alta administración, por la orientación apropiada de los nuevos empleados en el puesto inmediato en el ambiente de trabajo.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> French , Idem. pps 311,314,315



La inducción es un factor muy importante en la motivación.

La inducción se puede definir como:

" Procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa" Cualquier situación nueva del ser humano es un cambio, y el ser nuevo empleado , no deja de serlo. Es importante dentro de la inducción proporcionar al nuevo empleado, información sobre la empresa, de igual forma que toda la necesaria para el desempeño satisfactorio de sus labores.<sup>55</sup>

Una buena orientación hacia la empresa y el puesto contribuye a tener éxito dentro de la organización. La inducción es importante para el nuevo empleado, pero no se debe olvidar que también lo es para la organización, ya que se pueden evitar algunos errores futuros.

El Programa de inducción, no puede realizarse de forma independiente por el departamento de personal, debe contar con el apoyo y cooperación del área en la que el nuevo empleado ingresará.<sup>56</sup>

Los problemas que pueden surgir en los programas de inducción:

---

<sup>55</sup> Dessler, Idem. pag 260-261

<sup>56</sup> Chruden / Sherman.. Idem. pág 187-188

- \* Algunos programas son fortuitos e inefectivos.
- \* Otros son tan complejos que abruma al nuevo empleado y/o son muy costosos.
- \* También se depende de la cooperación de los supervisores que puedan estar renuentes a permitir que el nuevo empleado asista a sesiones de orientación.
- \* El "vender" con demasiado entusiasmo las prácticas y políticas de la compañía ya que podría dar como resultado resentimiento por parte del nuevo empleado en el futuro.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup>French. *Idem.* pág. 313

## CAPITULO V

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO

#### 5.1 Desempeño

"Es un procedimiento para evaluar al personal que generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo."

"Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo"<sup>58</sup>

" Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos"<sup>59</sup>

No es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los recursos humanos de la empresa.<sup>60</sup>

La evaluación del desempeño puede servir para un gran número de propósitos:

---

<sup>58</sup>Chiavenatto. Idem. pág 300

<sup>59</sup>Diccionario Real de Coraminas de la Lengua Española

<sup>60</sup>Chiavenatto. Idem. pág. 305

- 1) Proporcionar información pertinente a decisiones administrativas.
- 2) Proporcionar retroalimentación útil para el desarrollo del individuo.
- 3) Proporcionar información útil para propósitos de investigación.
- 4) Proporcionar justificación y documentación para decisiones sobre el personal, propósito que rara vez se reconoce.<sup>61</sup>

Los objetivos de la evaluación son:

- + No restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado sino perspectivas de común acuerdo con el evaluado.<sup>62</sup>
- + Mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.<sup>63</sup>
- + Permitir condiciones de medida de potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;

---

<sup>61</sup>Kopelman Richard E. Administración de la productividad en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 1988 362págs pp213

<sup>62</sup>Chiavenatto. Idem. pág. 304

<sup>63</sup>Chiavenatto. Idem. pág. 305

- + Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la forma de administración; y
- + Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente una parte de los objetivos organizacionales y por otra parte, los objetivos individuales.<sup>64</sup>

Koohz y O'Donnell citados por Chiavenatto dicen que las practicas de evaluación y desempeño humano, no son nuevas. La historia cuenta que antes de la Fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y principalmente del potencial de cada uno de los jesuitas. Y en 1842 en los Estados Unidos, el congreso aprobó una ley que obligaba a los jefes de departamento ejecutivo del Servicio Público Federal a hacer un informe anual en el que se decía si los subordinados habían sido aprovechados correctamente y si la destitución de unos para permitir la admisión de otros conduciría a un mejor desempeño en el Servicio Público.

---

<sup>64</sup>Chiavenatto. Idem. pág 306

En 1880 se desarrolla un sistema el cual el presidente de los Estados Unidos ordena sea adoptado por todos los departamentales. Para 1918 General Motors posee un sistema de evaluación formal para sus ejecutivos.

Primero se enfoca en el interés hacia las maquinas y cuando vieron que esto no era suficiente, la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre, iniciando las investigaciones con preguntas como :

- ¿ Como conocer y medir la potencialidad del hombre ?
- ¿ Como llevarlo a aplicar totalmente ese potencial ?
- ¿ Que lleva al hombre a ser más eficiente y productivo ?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción ?
- ¿ Cuáles son sus necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero ?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?<sup>65</sup>

Encontrando como respuesta de innumerables investigaciones ciertas aspiraciones fundamentales que condicionan el comportamiento humano dentro de la empresa;

1. Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece,
2. Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar;

---

<sup>65</sup>Chiavenatto. Idem. págs. 297 y 298

3. Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuándo tiene éxito y produce provecho a la organización.
4. Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su auto-apreciación.
5. Deseo de participar y sentirse integrado y feliz dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles;
6. Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción;
7. Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro; y
8. Visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización. El grado de satisfacción en el empleo repercute mucho en el futuro profesional y en el éxito del desempeño. Está comprobado que el influjo positivo estimula al empleado en la obtención de altas labores de rendimiento durante toda su vida. Una experiencia inicial afortunada lo hace que se sienta más identificado en su trabajo, que experimente motivación más profunda y conserve un

alto grado de competencia técnica.<sup>66</sup> Una vez que esté funcionando el procedimiento de evaluación de desempeño es aconsejable ver que las partes interesadas tengan oportunidad de participar en él.

Esto puede significar que se forme un comité, incluyendo a individuos del departamento de personal, supervisores, representantes sindicales y en algunos casos, asesores externos.

Para evitar malos entendidos en el sistema de evaluación y sobre la forma en que opera, es aconsejable comunicar a todas las partes interesadas el tipo de sistema que se está usando, por qué se eligió y la forma en que opera.

Sin este entendimiento pueden formarse rumores que destruirán la fe en el plan y en el sistema de compensación administrativo.<sup>67</sup>

.En cuanto a la responsabilidad de la evaluación del desempeño, se da a un órgano de staff perteneciente al área de recursos humanos; a una comisión de evaluación del desempeño ó al supervisor directo.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> D.P. Shultz, psicología Industrial, Mc. Graw Hill 1993 457 págs. 60

<sup>67</sup> Hopeman J. Richard. Administración de producción y operaciones. Ed. Ceca pp 502-503

<sup>68</sup> Chiavenatto. Idem. pág. 301



***Supervisor directo:*** quien mejor que nadie tiene condiciones de hacer seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus puntos débiles.

Pero existe una desventaja: no tienen el conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal.

***Staff de Recursos Humanos:*** Proyecta, monta, hace y controla el seguimiento. Por lo que resulta de mayor beneficio el trabajar en combinación el supervisor directo con la unidad del staff.

***Comisión de evaluación del desempeño:*** designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos departamentos. La evaluación en este caso es colectiva, y cada miembro tiene igual responsabilidad en los juicios.

La evaluación del desempeño tiene beneficios y esto es, teniendo la base de estar bien planeado, coordinado y desarrollado un programa de evaluación, normalmente los beneficios son a corto, mediano y largo plazo.

Los más beneficiados son: el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Los beneficios para el jefe:

El jefe tiene condiciones para:

- + evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados.
- + proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de los subordinados.
- + comunicarse con sus subordinados para hacer comprender la mecánica de la evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y la forma como se está desarrollando su desempeño mediante ese sistema.

Beneficios para el subordinado:

El subordinado:

- + conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- + conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y asimismo según él, sus puntos débiles y fuertes.
- + conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar para mejorar su desempeño, y las que el subordinado deberá tomar por iniciativa propia.
- + tiene condiciones para hacer auto-evaluación y auto-crítica para su auto-desarrollo y autocontrol.

Beneficios para la empresa:

La Empresa:

- + tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- + puede identificar a los empleados que necesitan reciclaje y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, así como seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción ó transferencia.
- + puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup>Chiavenatto. Idem. pág. 304 -306

## **5.2 Calidad**

"Calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".<sup>10</sup>

" Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer."<sup>11</sup>

En el concepto tradicional Calidad se define como:

" La calidad tiene que ver casi exclusivamente con las especificaciones. Un artículo tiene calidad si cumple con las especificaciones establecidas. en la medida en que no las cumple, deja de tener calidad"

Se dice que un producto tiene la calidad sólo por el hecho de que éste ha sido fabricado dentro de los límites de especificación.<sup>12</sup>

En 1970 se comienzan a realizar diversos movimientos en favor de la calidad laboral, dándole una gran relevancia a la intervención del trabajador en las decisiones de la empresa.

---

<sup>10</sup>Diccionario Real de Coraminas de la Lengua Española

<sup>11</sup>Crosby Philip B. La calidad no cuenta, Ed. Cccsa 1989 5. impresión 238 págs pp.11

<sup>12</sup>Gutierrez Mario. Administrar para la calidad. Ed. Limusa 1994. 29 edición 297 págs. pp 87-88

En ésta época la Federación de Sindicatos de Dinamarca firma un acuerdo con la confederación de empresas donde se brindaba la oportunidad al trabajador de intervenir en la empresa.

En Francia el movimiento en favor de mejores condiciones de trabajo cuenta con el apoyo que el gobierno le presta por medio de la Agencia Nacional de Mejoramiento de las condiciones de trabajo.

El programa de Alemania Occidental; Humanización del trabajo, proporciona subsidios a las firmas que implanten los programas tendientes a elevar las condiciones del trabajo y varias compañías estadounidenses han establecido programas como el de General Motors en 1973 donde se formó un comité conjunto de empleados y gerencia para estudiar los proyectos y experimentos encaminados a mejorar la calidad de las condiciones de trabajo y se elaboró un cuestionario que mide las actitudes del personal ante la calidad de su vida laboral, el cuál esta sujeto a constantes revisiones.

Las 16 dimensiones que se valoran y que representan una amplia gama de intereses del personal son:

1. Compromiso personal del empleado: fidelidad y adhesión a la compañía, como interés en el futuro de la misma.
2. Ausencia de apatía incipiente: ambición del empleado respecto a sus puesto.

3. Desarrollo y utilización de habilidades en el trabajo: oportunidades de adquirir nuevas habilidades y aplicarlas en forma estimulante y significativa.
4. Participación activa e influencia del empleado: grado de intervención en la toma de decisiones.
5. Ascensos basados en méritos: premios que se conceden al empleado por su capacidad y eficiencia.
6. Progresos en la carrera y en consecución de metas: progresos en la obtención de objetivos profesionales y en la convicción de que se puede avanzar más todavía.
7. Relaciones con el supervisor: equidad, honradez y respeto mutuo de subordinado y empresa.
8. Relaciones en el grupo de trabajo: apoyo recíproco y estímulo en el grupo de trabajo.
9. Respeto al individuo: hasta que punto los empleados están convencidos de ser tratados como adultos.
10. Confianza en la gerencia, creencia de que la gerencia realmente se interesa por los problemas del personal.
11. Ambiente físico de trabajo: idoneidad del ambiente laboral en términos de eficiencia, seguridad y comodidad.
12. Bienestar económico: convicción de que los empleados reciben sueldos adecuados.

13. Estado de ánimo del empleado: situación emocional de estos durante el desempeño de sus funciones.

14. Ausencia de stress laboral excesivo: ausencia de exigencias desmesuradas en el trabajo, de tensiones y situaciones de stress.

15. Influjo en la vida personal: efecto que el trabajo tiene en la vida del trabajador.

16. Relaciones entre sindicato y gerencia: grado de cooperación entre estos al reconocer metas comunes.

En todo programa de éste tipo lo fundamental es que el individuo debe participar en todas las etapas y niveles de la forma de decisiones.<sup>13</sup>

Cabe mencionar que en Japón se han realizado estudios como los que se mencionan en la teoría Z, donde se habla de aspectos importantes en lo referente a la calidad, como son:

-El implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa, ya que el sentimiento de pertenecer a ésta favorece las actitudes del empleado, en cuanto a motivación, productividad, actitudes, etc.

-Organizar a estos en las labores de modo que puedan trabajar juntos de manera más eficaz, motivándolos a hacerlo con actitud de cooperación continua en todos los niveles.

-Tener la confianza como una base para la prosperidad.

---

<sup>13</sup>Schultz. Idem. pp 285-289

Así como sutileza para lograr mayor comunicación.

Las investigaciones nos dicen que el común denominador en la vida japonesa es la intimidad, el interés por los demás, el apoyo y la generosidad disciplinada. Lo cual implica una responsabilidad comunitaria.

Preparación que es adquirida desde la infancia.

Es importante mencionar a la vez, que los japoneses no se especializan en un campo técnico, sino en una organización, mismo que logran por medio de la rotación dentro de las empresas.



### **5.3 Organización**

La teoría de la organización es una parte de la ciencia del comportamiento que trata de entender y explicar las características y la conducta de las organizaciones y la naturaleza del comportamiento del individuo y del grupo dentro de las organizaciones.<sup>14</sup>

Toda organización de trabajo ( sin importar si es formal o informal) debe alcanzar determinadas metas. En otras palabras, cada organización tiene una misión. ( o varias misiones)<sup>15</sup>

El concepto tradicional del proceso de organización incluye pasos para el ciclo:

1. Determinación de las metas organizacionales
2. Definición del trabajo que se va a realizar.
3. División de tareas en unidades de trabajo
4. Integración de los trabajos en departamentos u otros grupos de trabajo.
5. Selección de personal que debe desempeñar las diferentes tareas.

---

<sup>14</sup>Dalton E. Mc. Farland. Administración de personal, Ed. Fondo Cultura Económica 1989, 823 pags. pp38

<sup>15</sup>Jeff Harris, Administracion de Recursos Humanos, Ed. Limusa 586 pags pp21

6. Asignación de tareas de trabajo.
7. Otorgar autoridad a los trabajadores.
8. Evaluación del desempeño del trabajador<sup>16</sup>

La teoría contemporánea de la organización sostiene que es necesario atender la conducta de los empleados si queremos comprender el comportamiento de la organización en su conjunto.<sup>17</sup>

La teoría Y de Mc. Gregor, que habla de que el hombre siente una fuerte motivación intrínseca para buscar y aceptar responsabilidades en sus tareas, supone además que hay un alto nivel de creatividad, convicción personal y necesidad de desarrollo. La teoría moderna basándose en la obra de Mc. Gregor sostiene que la organización debe disminuir la dependencia, subordinación y sumisión de sus miembros para aprovechar al máximo la capacidad humana.

Tanto los puestos como las corporaciones han de estar diseñadas con menos rigidez y dar a los trabajadores la oportunidad de decidir por sí mismos la mejor manera de ejecutar sus tareas.

La función directiva no debe ser tan autocrática, y ha de escuchar la opinión personal.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup>Jeff Harris, Administración de Recursos Humanos Ed. Limusa 1994 586 pags. pp22

<sup>17</sup>Shultz. Idem. pág 284

La organización incluye la construcción de una estructura organizacional, dividiendo el trabajo total en departamentos, divisiones, secciones, tareas, etc.<sup>78</sup>

Los recursos organizacionales se utilizan en términos de procesos de obtención y utilización de recursos ó simplemente, procesos operacionales.

Ahora bien utilizando los conceptos de procesos, sistemas administrativos y procesos operacionales, la organización se puede definir como:

Una red esencialmente dirigida por personal y orientada hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con las que interactúan.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup>Shultz. *Idem.* págs. 285-286

<sup>79</sup>French. *Idem.* págs. 62 y 63

<sup>80</sup>French. *Idem.* pág. 63

## **5.4 Responsabilidad**

La definición de responsabilidad se da como:

" Cargo u obligación moral que resulta para uno, del posible yerro en cosa o asunto determinado"<sup>1</sup>

La responsabilidad se refiere a la medida en que un individuo se le considera responsable de un resultado o suceso final, sin importar el tipo de autoridad que pueda ser capaz de ejercer.<sup>2</sup>

Responsabilizar se define como:

"Hacer a una persona responsable de alguna cosa, atribuirle responsabilidad en ella"

" Asumir la responsabilidad de alguna cosa"<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Diccionario Real de Coraminas de la Lengua Española

<sup>2</sup>Frenchh. Idem. pág. 74

<sup>3</sup>Diccionario Real de Coraminas de la Lengua Española.

## **5.5 Puntualidad**

La definición de puntualidad se toma como:

" Pronto, diligente, exacto en hacer las cosas a su tiempo y sin dilatarlas"

" Cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo"<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Diccionario Real de coraminas de la Lengua Española. pp.1124

## CAPÍTULO VI

### METODOLOGÍA

#### 6.1 Planteamiento del problema

¿ Que beneficios puede ofrecer en el desempeño de labores la implementación de un programa de Reclutamiento y Selección para secretarias ejecutivas, dentro de la mediana empresa ?

#### 6.2 Objetivo

Demostrar la necesidad de un programa de reclutamiento y selección, que redunde en un mejor desempeño de labores.

### **6.3 Variables**

VI

Programa de reclutamiento y selección

VD.

El desempeño del candidato seleccionado.

## **6.4 Hipótesis**

- H<sub>1</sub> Si se aplica el proceso de Reclutamiento y Selección propuesto, el desempeño de labores mejorará.
- H<sub>2</sub> Si se aplica el proceso de Reclutamiento y Selección propuesto, el desempeño de labores disminuirá
- Ha
1. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Producción aumentará.
    - 1.1. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Producción disminuirá
    - 1.2. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Producción no se verá afectada.
  2. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Calidad aumentará
    - 2.1. Si se aplica el proceso de la R y S propuesto la calidad disminuirá



- 2.2. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Calidad no se verá afectada.
3. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Responsabilidad aumentará
  - 3.1. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Responsabilidad disminuirá
  - 3.2. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Responsabilidad no se verá afectada.
4. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Cooperación aumentará
  - 4.1. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Cooperación disminuirá.
  - 4.2. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Cooperación no se verá afectada.
5. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Iniciativa aumentará.

- 5.1. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Iniciativa disminuirá
- 5.2. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Iniciativa no se verá afectada.
- 6. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Presentación aumentará
  - 6.1. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Presentación disminuirá
  - 6.2. Si se aplica el proceso de R y S propuesto la Presentación no se verá afectada.
- Ho. Si se aplica el proceso de Reclutamiento y Selección propuesto el Desempeño de Labores no se verá afectado en ningún caso.

## **6.5 Muestreo Estratificado.**

Pasos que se siguieron:

Definición de sujetos a medir

Delimitación de la población

Elección de la muestra

Obtención de la muestra:

Definición del tamaño de la muestra

Aplicación del proceso de selección

Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población a estudiar, sobre la que se generalizarán los resultados.

Los sujetos a medir estarían representados por candidatos al puesto de secretarías en la mediana industria que se encontrarán entre los 22 y 30 años de edad con estado civil solteras.

La muestra sería no probabilística ya que no todos los elementos tienen la probabilidad de ser elegidos, sino dependen de las causas del investigador (por ejemplo la influencia de la presentación)

Del universo de investigación constituido por 100 elementos se conformará la muestra de 80 sujetos tipo.

40 para el grupo experimental y 40 para el grupo control.

El proceso de Selección será aplicado a 60 sujetos en el grupo experimental de los cuales se eliminarán a los 20 del rendimiento más bajo según las pruebas aplicadas, y los 40 restantes se obtendrán de los reclutados por el método tradicional seguido por cada empresa.

## **6.6 Procedimiento y Recursos o Instrumentos.**

Se aplicará el proceso de Reclutamiento y Selección propuesto a la muestra representativa, separando al grupo experimental y al grupo control, de los cuales el segundo seguirá el método tradicional de cada empresa.

Aplicando al grupo experimental pruebas como:

Sacks: Prueba de personalidad, por medio de frases incompletas, a fin de analizar las características del sujeto, determinadas tanto por el carácter como por el temperamento.

Dominos: Prueba de inteligencia. A fin de conocer el coeficiente intelectual de las candidatas. Se aplicará de manera colectiva..

Prueba de mecanografía: con el objeto de medir la velocidad, precisión y limpieza, en la elaboración de un texto (como habilidad específica).

Prueba de ortografía: para medir la escritura correcta de las palabras incluidas en textos, cartas, etc.

De los 100 elementos componentes del universo, se trabajará con 60 sujetos tipo para el G. experimental y 40 para el G. control, eliminando posteriormente a 20 del grupo experimental, (los que obtuvieron menor calificación en las pruebas ); continuando con 40 elementos para cada grupo, las cuales se desempeñarán en las empresas indicadas, siendo colocadas en base a la ubicación domicilio-empresa más cercana; buscando con esto eliminar

barreras de transportación-tiempo, lo cual podría ser un factor que influyera en los resultados.

Se elaborará un formato para evaluar el desempeño del personal contratado, el cual se aplicaría tres meses después de dicha contratación, y en el que incluirán aspectos a medir como:

Productividad, Calidad, Responsabilidad, Cooperación, Iniciativa y presentación personal; y a los cuales se les daría un porcentaje de calificación de 20-40-60-80-100%, misma que quedaría a criterio del jefe inmediato, quien se encargará de la evaluación. Realizando posteriormente una correlación entre los resultados obtenidos por el grupo experimental con el grupo control, para así poder definir por medio de dichos porcentajes que grupo obtuvo las calificaciones más altas y si se confirmaría la HI propuesta.<sup>74</sup>

74 Hernández Sampieri. Metodología de la Investigación Ed. Mc Graw 1995

# EVALUACION DE DESEMPEÑO

NOMBRE:  
PUESTO:

FECHA:

20%	40%	60%	80%	100%
-----	-----	-----	-----	------

<b>PRODUCCION</b> Cantidad de trabajo ó servicio hechos de acuerdo al puesto	Inadecuada	Apenas aceptable	Satisfactoria	Buena
				Por arriba de lo esperado
<b>CALIDAD</b> Exactitud, frecuencia de error, orden, esmero	Errores en demasía, servicio negligente, falta de cuidado	Deje que decaer	Trabaja generalmente con cuidado	Siempre hay buena realización
				Excelente
<b>RESPONSABILIDAD</b> Dedicación al trabajo, puntualidad en su entrega	Requiere constante vigilancia	No siempre su cuenta con los resultados deseados	Se cuenta con él, con cierta vigilancia	Dedicado, con cierta dirección
				Confiable en absoluto
<b>COOPERACION</b> Actitud de ayuda que presta a la organización y forma de acatar ordenes	Poco dispuesto con falta de educación	Difícil de manejar, sin entusiasmo	Por lo general cumple lo que se le confía con satisfacción	Dispuesto a ayudar y cooperar
				Cooperación al máximo
<b>INICIATIVA</b> Toma de decisiones	Siempre equivocadas	Requiere instrucciones detalladas	Razonable en situaciones normales	Generalmente resuelve problemas con alto grado de certeza
				Actúa rápida y logicamente pudiendo confiar en sus decisiones
<b>PRESENTACION PERSONAL</b> Impresión que da a otros	No se cuida	En ocasiones desuete su apariencia	Generalmente arreglado	Cuidadoso en su presentación
				Excepcionalmente presentable

## **6.7 Diseño de Investigación.**

Investigación de campo, la cual se llevará a cabo directamente en una muestra de la mediana empresa.

Una vez determinado el planteamiento del problema, y revisada la literatura correspondiente, se definió el tipo de estudio a seguir, el cuál correspondería a un estudio Descriptivo Correlacional.

Descriptivo: Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a análisis.<sup>75</sup>

Aquí se seleccionarían diferentes cuestiones midiendo a cada una de estas de manera independiente para así poder describir la que se investiga.

En el presente estudio se eligieron variables que incluyeran conceptos que adquieren diversos valores medibles cuyos resultados sirven para describir el fenómeno de interés.

Producción, Calidad, Responsabilidad, Cooperación, Iniciativa y Presentación.

---

75. Hernández. Idem. pp-60-63



Fue aquí donde se definió lo que se mediría y como se efectuaría dicha medición, permitiéndose la posibilidad de predecir los resultados aún de manera rudimentaria.

Los estudios descriptivos analizan el como se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

Correlacional: estos estudios buscan medir el grado de relación que puede haber entre dos ó más variables, conociendo el comportamiento de una u otras variables en relación.

En este punto la correlación indica tendencias más que casos individuales, aquí se obtendría un porcentaje de relación de las variables evaluadas.

### **6.8 Prueba Estadística.**

Se llevará a cabo un estudio de media, moda y mediana, así como tratamiento estadístico por medio de puntuaciones "t".

$$t = \frac{X1 - X2}{tDif.}$$

## ANALISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados se llevó a cabo en base a la evaluación del desempeño empleando a manera de corroboración un estudio de media, moda y mediana, así como estadística "t"

	<u>Grupo Experimental</u>	<u>Grupo Control</u>
Producción	80 %	50 %
Calidad	80 %	60 %
Responsabilidad	100 %	60 %
Cooperación	100 %	60 %
Iniciativa	80 %	60 %
Presentación Personal	100 %	60 %

### Media.

Grupo Experimental	90 %
Grupo Control	58.3 %

### Mediana

Grupo Experimental	90%
Grupo Control	60 %

### Moda.

Grupo Experimental	100%
Grupo Control	60%

En base a los resultados obtenidos se pudo comprobar la hipótesis propuesta. Ya que el seguimiento de un programa más completo de Reclutamiento y Selección garantiza un mejor desempeño en el puesto ocupado; (ver tabla No. 1 ) pues se logra una adecuación ergonómica - motivacional hombre - trabajo, la cuál se alcanza, como pudo observarse en el desempeño del grupo, si se selecciona a la persona capacitada para ocupar el puesto.

En cuanto a la Ha 3.2 y 5.2 se confirman a través de los resultados obtenidos ya que no resultan afectados con la aplicación del proceso propuesto aunque solo en los 27 y 28 años respectivamente, tal como lo muestra el cuadro anexo de estadísticas.

Cabe mencionar que según dichos resultados los porcentajes más altos se encontraron en lo referente a Evaluación del Desempeño, en Cooperación, Producción, Iniciativa y Calidad.

Con respecto a edades los puntajes más altos se presentaron de la siguiente manera:

Producción	23 y 30 años
Calidad	24 y 30 años
Responsabilidad	29 y 30 años
Cooperación	29 y 30 años
Iniciativa	25 y 30 años

Presentación personal 27 y 29 años

Lo cual permite ver, que al menos en el proceso propuesto, a mayor edad se dieron mejores resultados. Aunque es importante mencionar que como lo muestra el cuadro estadístico el único punto que arrojó menor porcentaje a los 30 años fue el de presentación, sin embargo no afectó los resultados.

Por último se observa que en lo referente a las empresas los porcentajes más altos, se obtuvieron en la 4 y 6, en las cuales, según las candidatas se brindó un ambiente “cordial y agradable”, mismo que sería motivo de una futura investigación.

## GRUPO EXPERIMENTAL

TABLA No. 1

### FRECUENCIAS

	20%	40%	60%	80%	100%
PRODUCCION			0	24	16
CALIDAD			2	21	17
RESPONSABILIDAD				16	24
COOPERACION			3	18	19
INICIATIVA			1	20	19
PRESENTACION				14	26

### PORCENTAJES

	20%	40%	60%	80%	100%
PRODUCCION				60%	40%
CALIDAD			5%	52,50%	42,50%
RESPONSABILIDAD				40%	60%
COOPERACION			7,50%	45%	47,50%
INICIATIVA			2,50%	50%	47,50%
PRESENTACION				35%	65%

## GRUPO CONTROL

TABLA No. 2

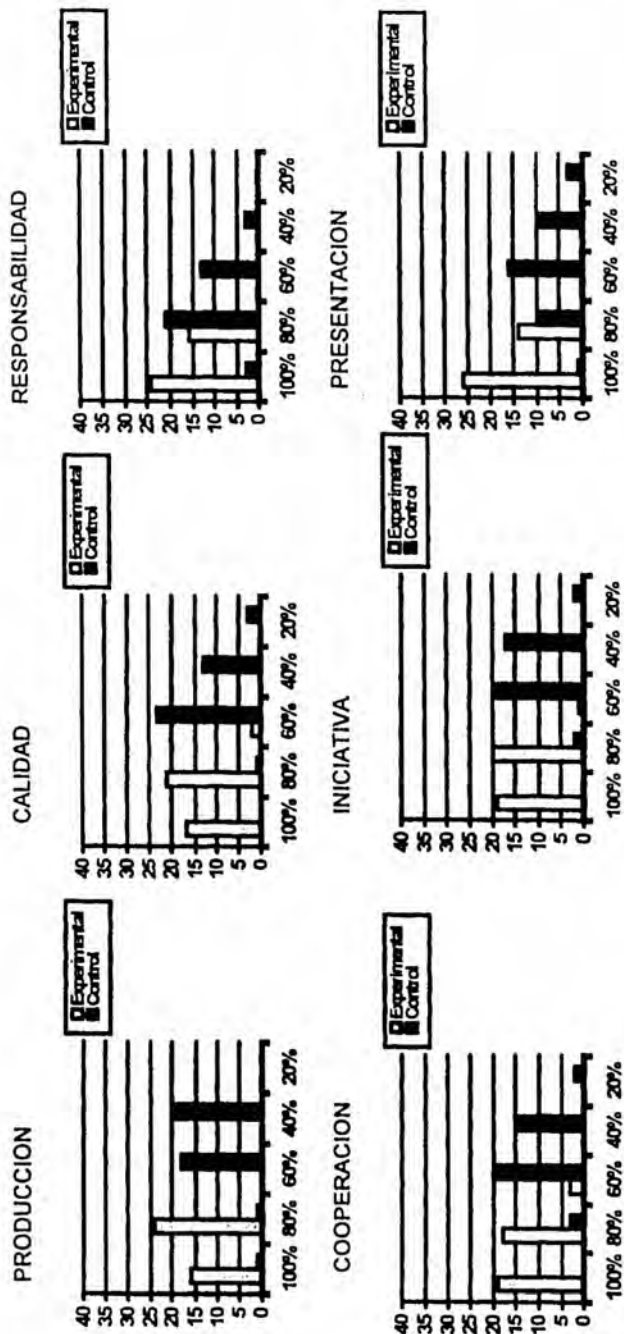
### FRECUENCIAS

	20%	40%	60%	80%	100%
PRODUCCION	0	20	18	1	1
CALIDAD	3	13	23	1	
RESPONSABILIDAD	3	13	21	3	
COOPERACION	2	15	20	3	
INICIATIVA	2	17	19	2	
PRESENTACION	3	10	16	10	1

### PORCENTAJES

	20%	40%	60%	80%	100%
PRODUCCION		50%	45%	2,50%	2,50%
CALIDAD	7,50%	32,50%	57,50%	2,50%	
RESPONSABILIDAD	7,50%	32,50%	52,50%	7,50%	
COOPERACION	5%	37,50%	50,00%	7,50%	
INICIATIVA	5%	42,50%	47,50%	5,00%	
PRESENTACION	7,50%	25%	40%	25,00%	2,50%

## GRAFICAS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

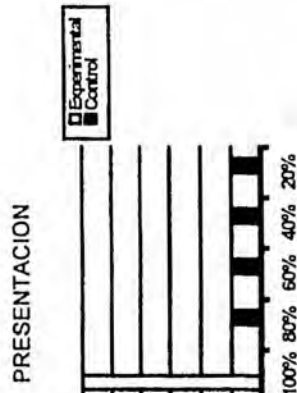
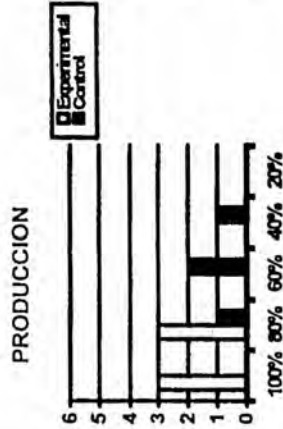
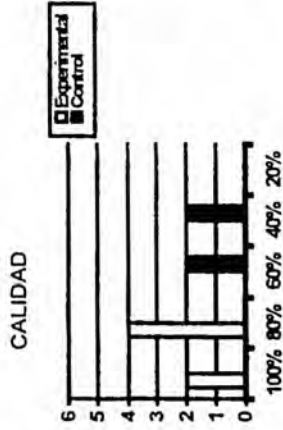
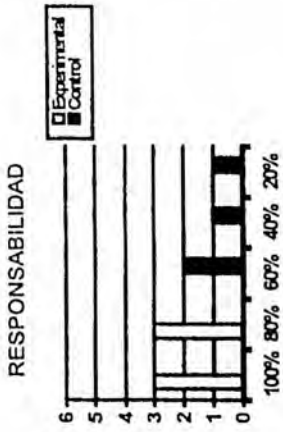




# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EDADES

22 AÑOS

G.E. 6 SUJETOS  
G.C. 4 SUJETOS

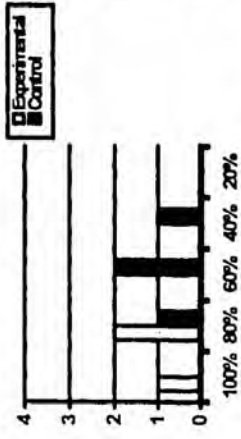


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EDADES

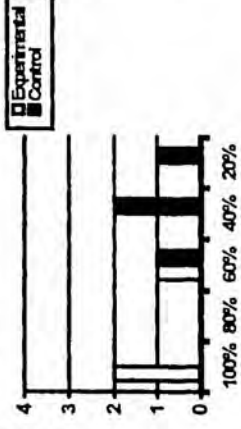
23 AÑOS

G.E. 3 SUJETOS  
G.C. 4 SUJETOS

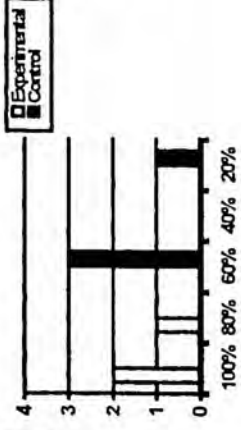
PRODUCCION



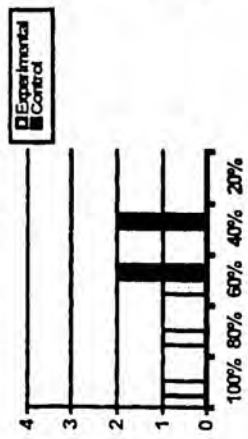
CALIDAD



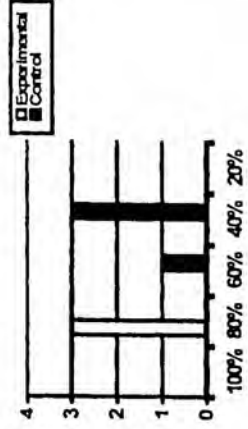
RESPONSABILIDAD



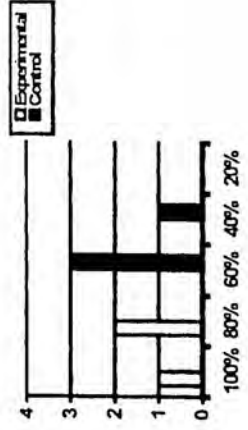
COOPERACION



INICIATIVA



PRESENTACION

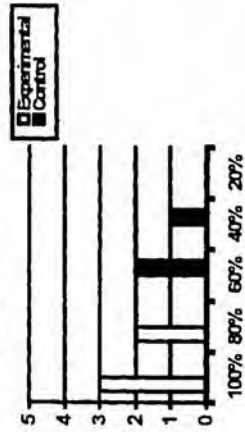


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EDADES

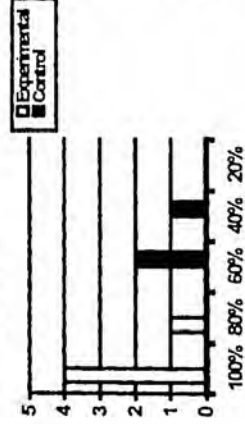
24 AÑOS

G.E. 5 SUJETOS  
G.C. 3 SUJETOS

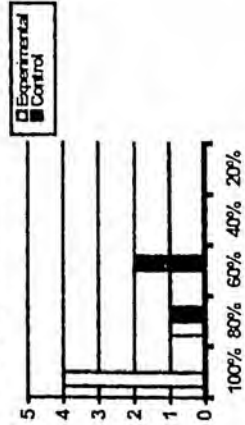
PRODUCCION



CALIDAD



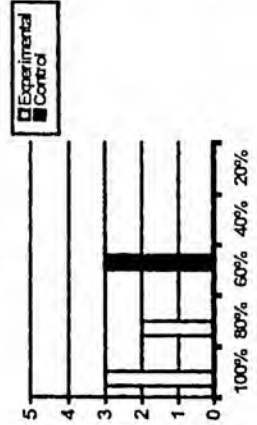
RESPONSABILIDAD



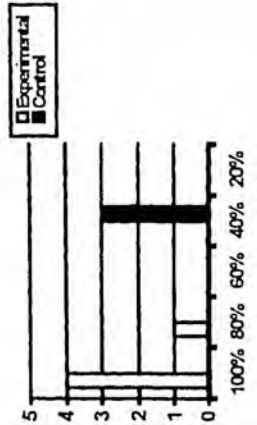
COOPERACION



INICIATIVA



PRESENTACION

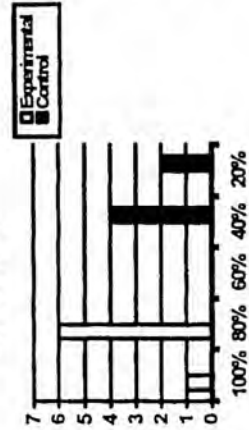


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EDADES

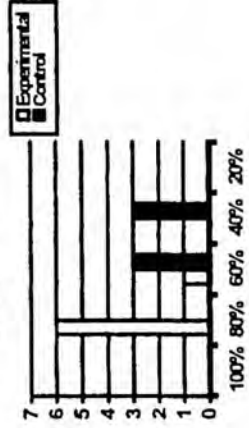
25 AÑOS

G.E. 7 SUJETOS  
G.C. 6 SUJETOS

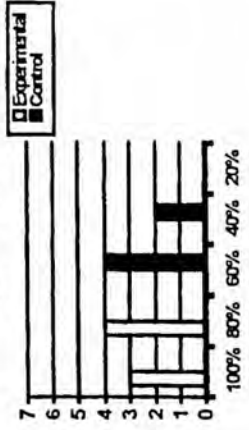
PRODUCCION



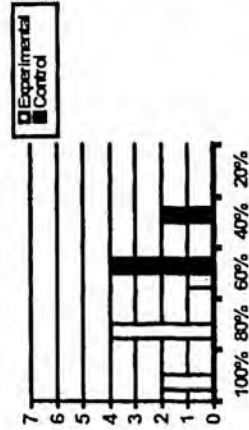
CALIDAD



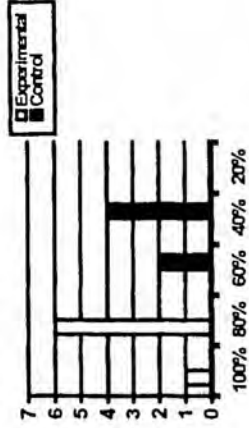
RESPONSABILIDAD



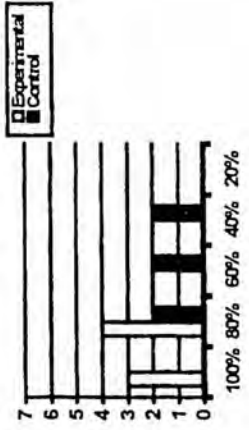
COOPERACION



INICIATIVA



PRESENTACION

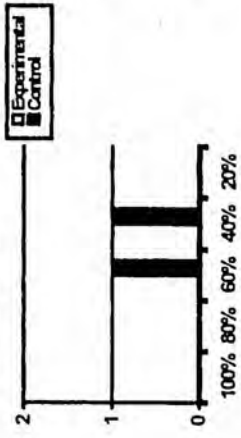


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EDADES

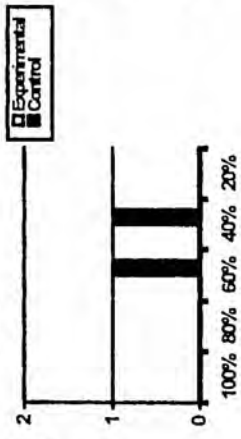
26 AÑOS

G.E. SIN MUESTRA  
G.C. 2 SUJETOS

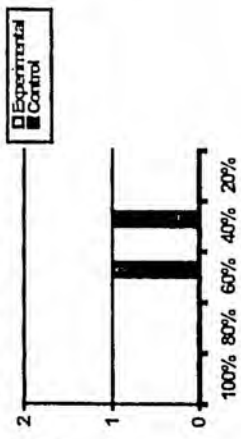
PRODUCCION



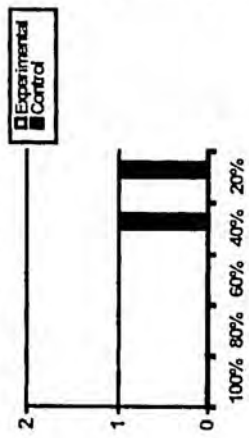
CALIDAD



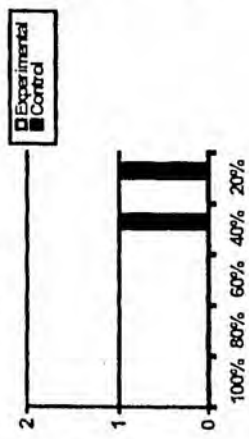
RESPONSABILIDAD



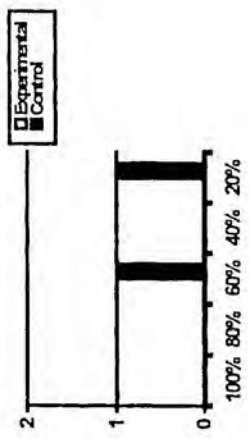
COOPERACION



INICIATIVA



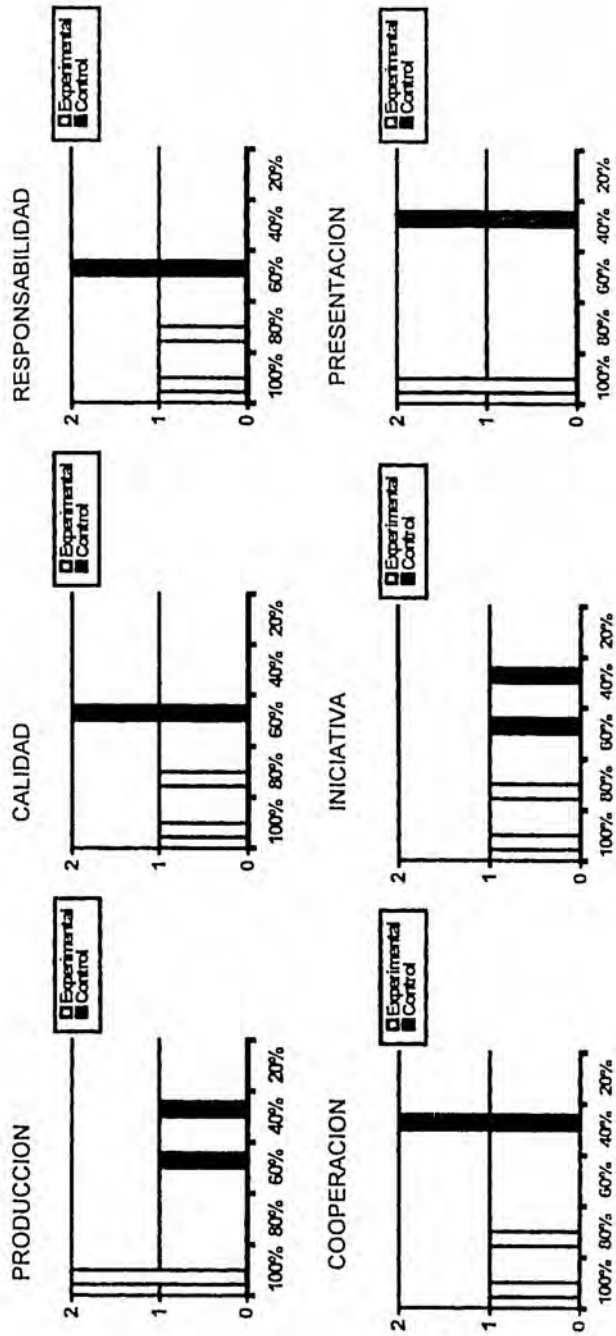
PRESENTACION



# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EDADES

27 AÑOS

G.E. 2 SUJETOS  
G.C. 2 SUJETOS

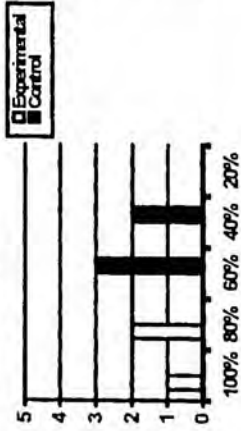


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EDADES

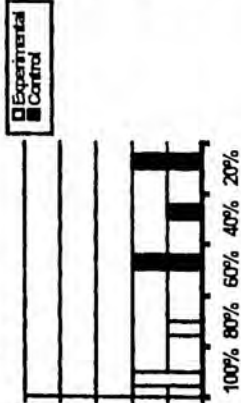
28 AÑOS

G.E. 3 SUJETOS  
G.C. 5 SUJETOS

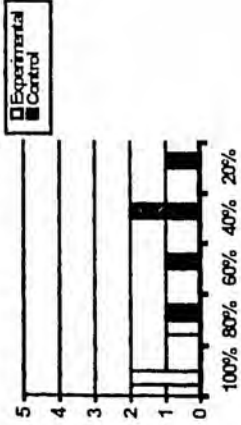
PRODUCCION



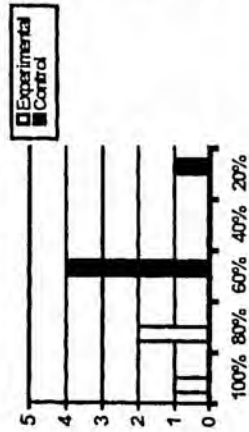
CALIDAD



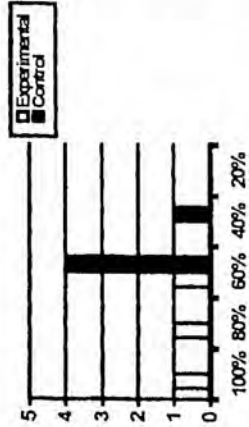
RESPONSABILIDAD



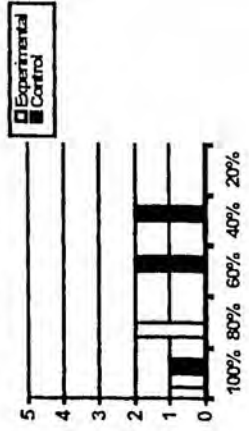
COOPERACION



INICIATIVA



PRESENTACION

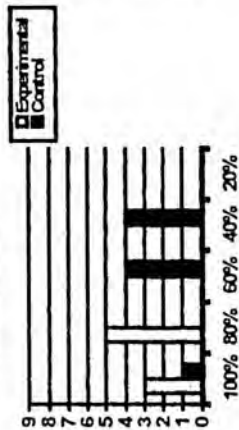


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EDADES

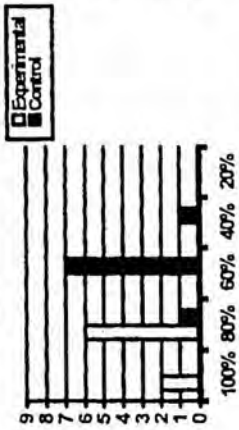
29 AÑOS

G.E. 8 SUJETOS  
G.C. 9 SUJETOS

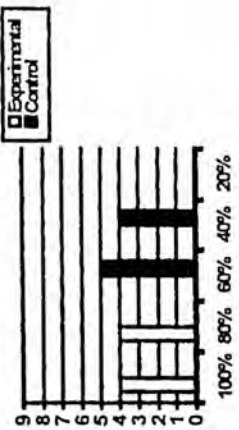
PRODUCCION



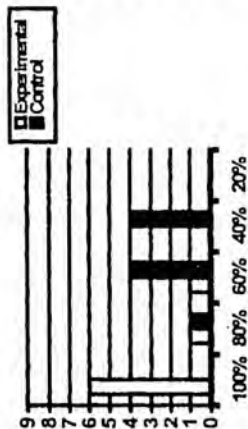
CALIDAD



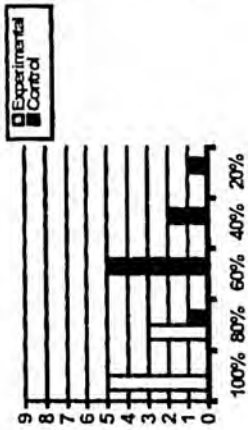
RESPONSABILIDAD



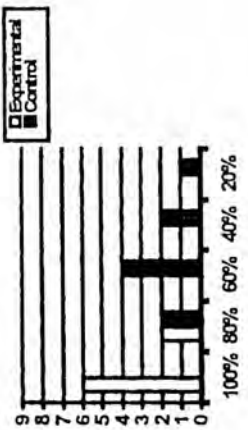
COOPERACION



INICIATIVA



PRESENTACION



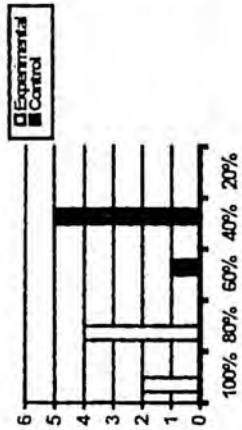


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EDADES

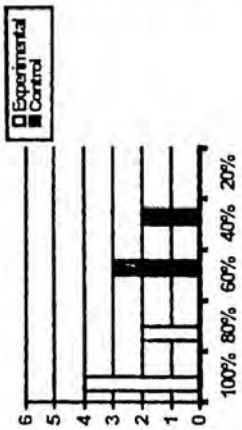
30 AÑOS

G.E. 6 SUJETOS  
G.C. 5 SUJETOS

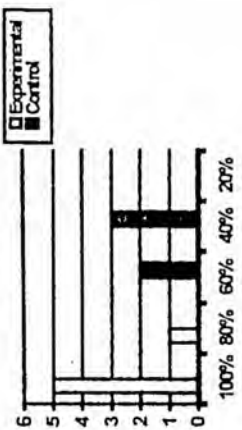
PRODUCCION



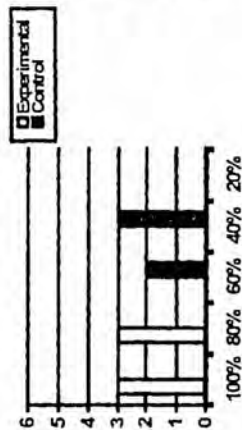
CALIDAD



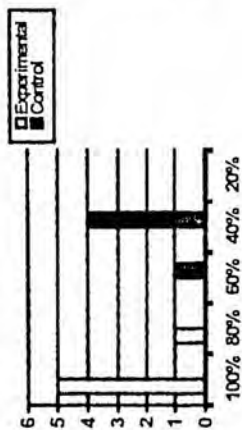
RESPONSABILIDAD



COOPERACION



INICIATIVA



PRESENTACION

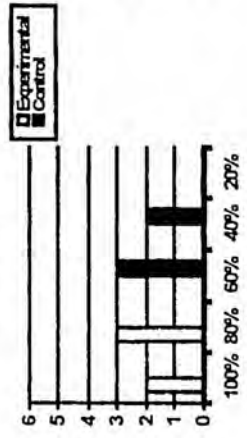


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EMPRESAS

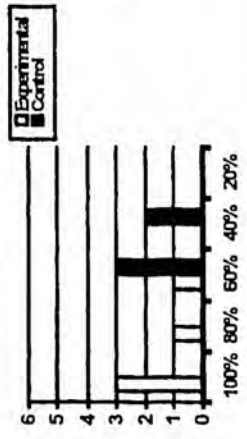
EMPRESA No. 1

5 SUJETOS

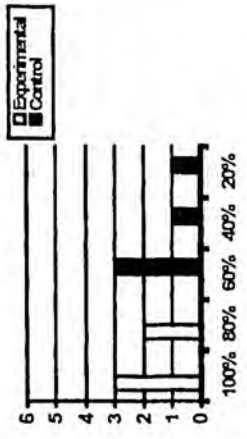
PRODUCCION



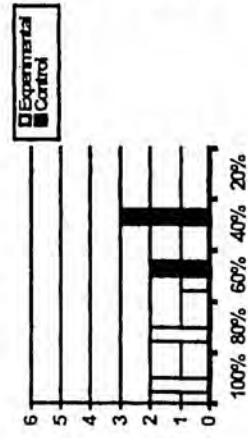
CALIDAD



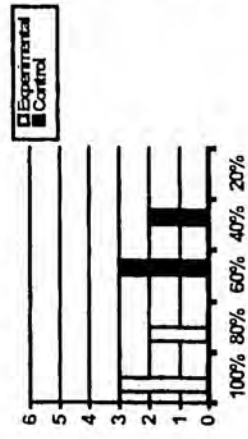
RESPONSABILIDAD



COOPERACION



INICIATIVA



PRESENTACION

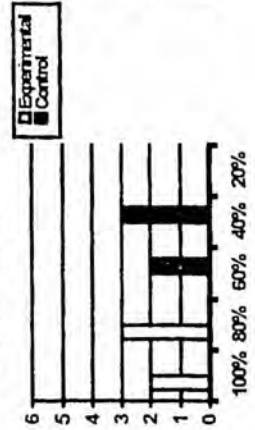


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EMPRESAS

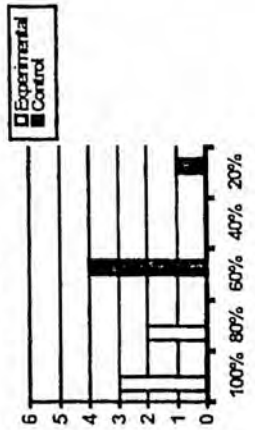
## EMPRESA No. 2

## 5 SUJETOS

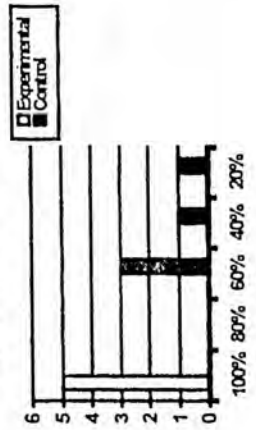
### PRODUCCION



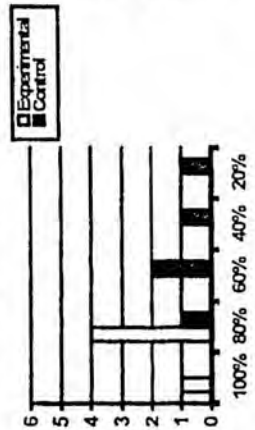
### CALIDAD



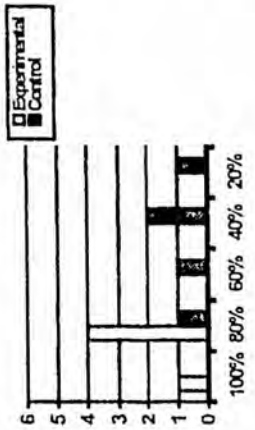
### RESPONSABILIDAD



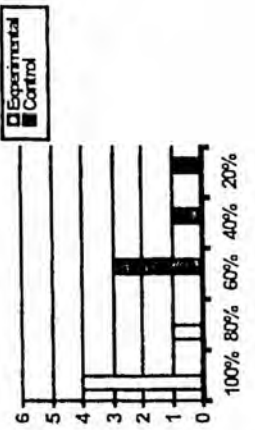
### COOPERACION



### INICIATIVA



### PRESENTACION

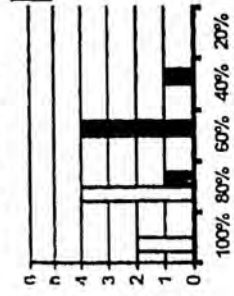


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EMPRESAS

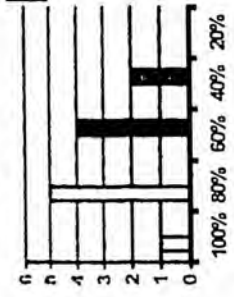
## EMPRESA No. 3

## 6 SUJETOS

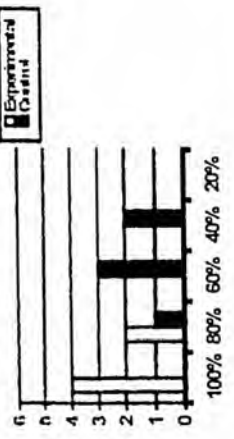
### PRODUCCION



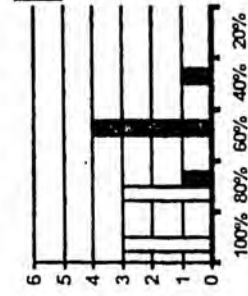
### CALIDAD



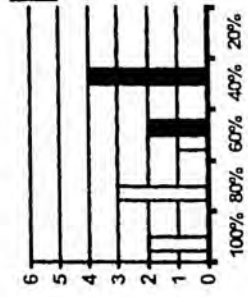
### RESPONSABILIDAD



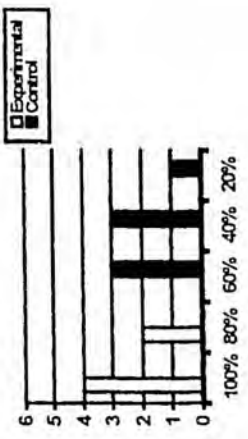
### COOPERACION



### INICIATIVA



### PRESENTACION

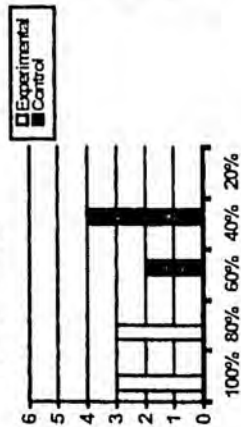


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EMPRESAS

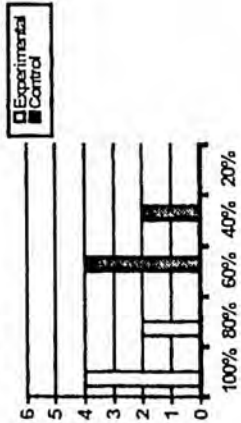
EMPRESA No. 4

6 SUJETOS

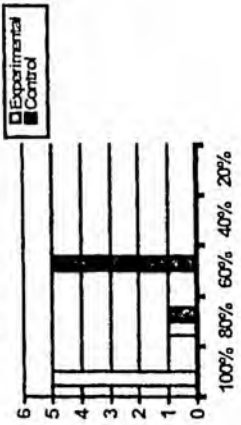
PRODUCCION



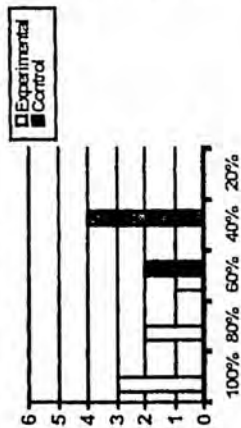
CALIDAD



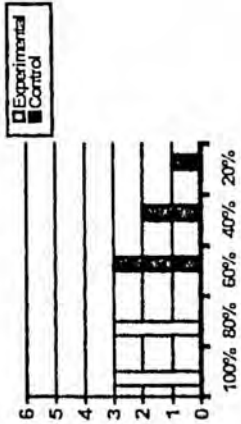
RESPONSABILIDAD



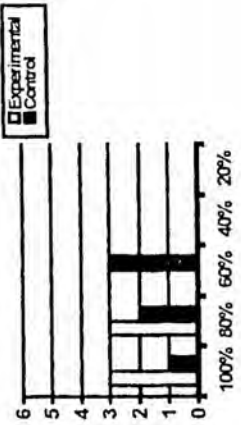
COOPERACION



INICIATIVA



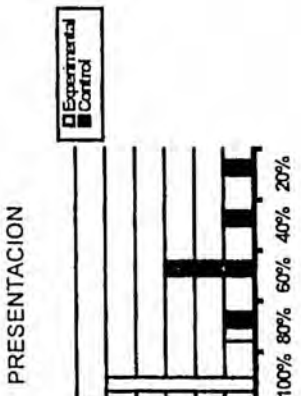
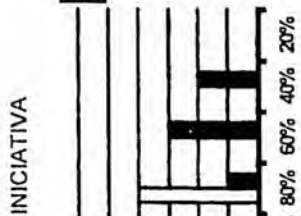
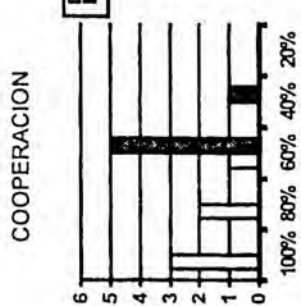
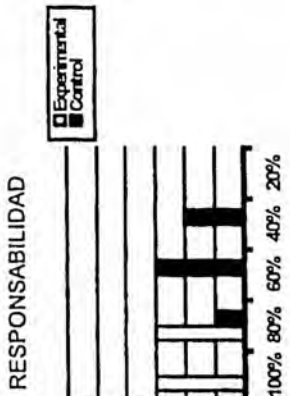
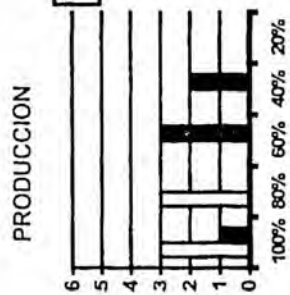
PRESENTACION



# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EMPRESAS

EMPRESA No. 5

6 SUJETOS

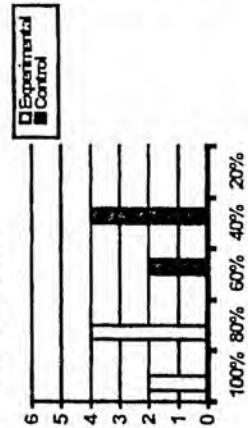


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EMPRESAS

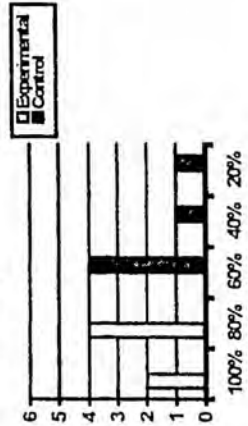
EMPRESA No. 6

6 SUJETOS

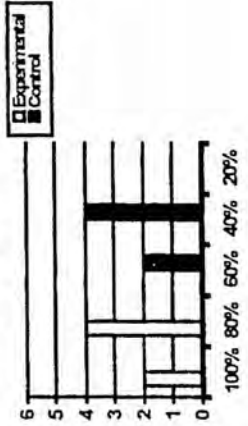
PRODUCCION



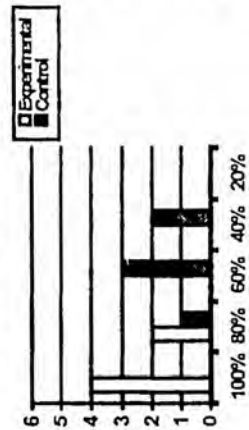
CALIDAD



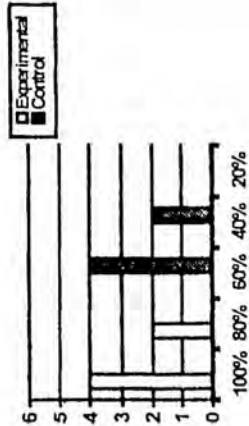
RESPONSABILIDAD



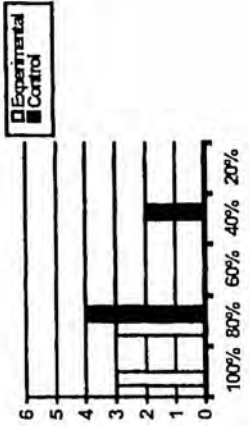
COOPERACION



INICIATIVA



PRESENTACION

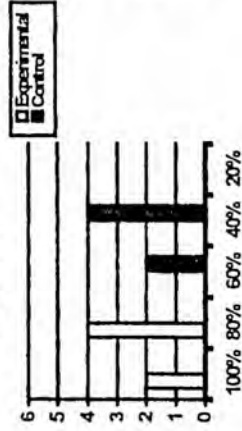


# GRAFICAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR EMPRESAS

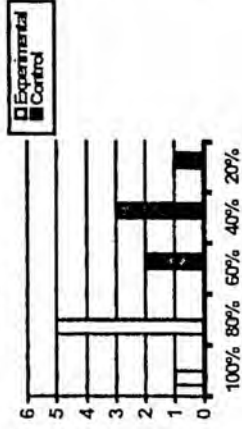
EMPRESA No. 7

6 SUJETOS

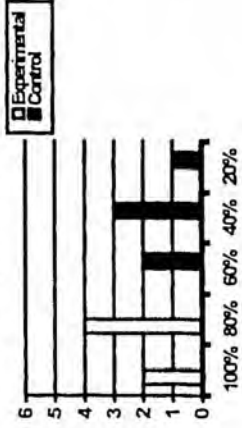
PRODUCCION



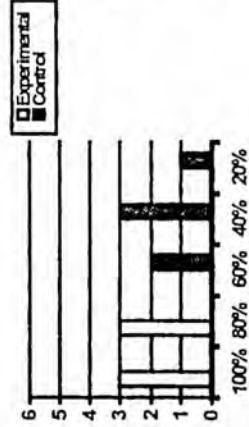
CALIDAD



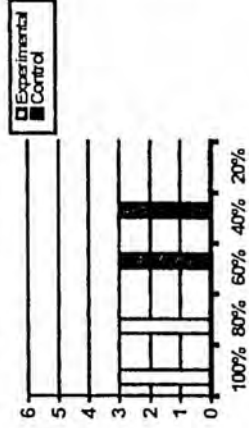
RESPONSABILIDAD



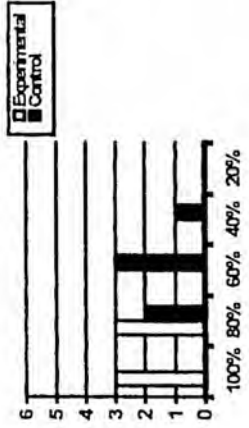
COOPERACION



INICIATIVA



PRESENTACION





## RESULTADOS ESTADISTICOS "T"

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	POR EDADES														POR EMPRESA						
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7					
PRODUCCIÓN	3,2	6,09	4,58	5,78	5	5,9	4,18	4,74	7,34	5,2	5,78	3,82	7,04	2,99	6,69	6,69					
CALIDAD	5,11	2,97	5,54	5,1	5	3	4,77	5,34	6,39	3,84	4,26	5,56	6,69	3,11	4,54	5,7					
RESPONSABILIDAD	4,28	3,62	3,77	6,01	5	1,41	3,71	7,46	8,2	4,69	6,5	4,91	7,04	4,38	6,69	5,79					
COOPERACION	3,2	2,9	2,53	4,38	3	5	3,32	5,53	6,3	4,03	2,92	3,21	5,06	4,01	4,91	6,12					
INICIATIVA	3,2	6,99	6,54	7,11	3	2,82	1,95	5,72	8,8	5,78	3,27	4,91	5,7	4,01	6,69	6,3					
PRESENTACIÓN	3,87	3,78	3,06	3,61	2	4	2,07	6,98	2,1	3,53	5,36	7,02	2,07	4,7	2,44	3,5					

## COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

En base a los porcentajes obtenidos en el análisis de resultados se puede concluir que el proceso propuesto para el Reclutamiento y Selección garantiza un desempeño elevado en cuanto a las variables evaluadas encontrando así que:

La **Producción** se incrementa a un 80 % siendo bueno para los jefes inmediatos;

La **Calidad** queda en el mismo rango considerándose una buena realización por parte del ocupante del puesto; en lo referente a

La **Responsabilidad**, consideran los jefes inmediatos ser confiable en absoluto ; así como tener

Una **Cooperación** al máximo de la persona evaluada; con

Una **Resolución de Problemas** con alto grado de certeza; además de considerarse

Una **Presentación Personal** invariablemente aceptable.

Ahora bien si se correlacionan los resultados, se percibe una puntuación elevada en todos los casos, mismos que al ser comparados con el grupo control que no siguió el programa propuesto muestran una gran diferencia en los porcentajes alcanzados como son:

Producción	50 %	Nivel satisfactorio
Calidad	60 %	Se trabaja con cuidado más no a nivel excelente.
Responsabilidad	60 %	Si existe vigilancia
Cooperación	60 %	Por lo general cumple satisfactoriamente más existen errores comunes (manifestación de jefes inmediatos).
Iniciativa		Razonable
Presentación personal		Por lo general arreglado más no excelentemente presentable.

Cabe mencionar que a pesar de los resultados obtenidos con la aplicación de un programa completo de Reclutamiento y Selección, la situación económica del país, no permite a la pequeña y mediana empresa contar con personal especializado para desempeñar esta labor, dejándola a cargo de los responsables del departamento de personal ó administración de la empresa; mismos que no cuentan con el tiempo ni con la aplicabilidad necesaria para este proceso, y que aunque es notorio que repercute en la poca estabilidad en el puesto de la persona contratada, ya sea por falta de motivación ó

por falta de conocimiento en el puesto, no ha sido posible modificar.

Obligando a los encargados a realizar una nueva selección que implica pérdida de tiempo y esfuerzo, sin perder de vista el factor económico.

En base a lo obtenido a lo largo de la aplicación de nuestro proceso, se observó que siguiendo cada uno de los pasos propuestos en éste, se logra un conocimiento mayor del candidato; lo cual permite predecir su eficiencia en el puesto, garantizando así una selección positiva, que permita la adecuación hombre- trabajo, indispensable para el desarrollo tanto del trabajador como de la empresa.

Se deja abierta la posibilidad para futuras investigaciones con el fin de encontrar la manera de hacer ver la necesidad e importancia de que el puesto de Recursos Humanos se ocupe por personal debidamente instruido y capacitado para desempeñar las labores requeridas, en el entendido de que no sería válido improvisar ubicando a personas que no cumplan con el perfil profesional que las responsabilidades implica.

Haciendo notar además que las actividades del psicólogo industrial pueden ir más allá de las que hasta ahora se han desempeñado, teniendo la capacidad de realizar labores de otras licenciaturas como lo son: nóminas, impuestos, seguro social, etc. Ya que las bases se tienen con la Psicología Industrial y solo se requeriría una

mínima capacitación para abarcar estos puntos en el área de Recursos Humanos. Pudiendo desarrollar los procesos, sin dejar de considerar el factor humano, que es lo que más interesa; brindando con esto mayores beneficios a los empresarios, tanto económicos como de tiempo.

También es de suma importancia hacer ver que el Psicólogo Industrial, no solo puede desarrollarse con éxito en una empresa, sino a nivel empresario independiente, llevando en su propio despacho todos los asuntos referentes al personal, desde su contratación, hasta sueldos y salarios, impuestos, prestaciones, etc.

Sin que la empresa contratante genere ninguna obligación para con el trabajador, sino sería el mismo psicólogo independiente quien manejaría al personal.

Se abre con esto también la propuesta de implementación en el programa de estudios de la Lic. en Psicología Industrial ,materias que abarquen el aprendizaje del manejo de áreas como las antes mencionadas, a fin de cubrir un programa más completo, con el que se puedan desempeñar las labores de recursos humanos ,sin necesidad de capacitación específica. Lo cual brindaría al psicólogo industrial la importancia que tiene en base a sus capacidades a desarrollar.

## APÉNDICE

### Principales fuentes de información consultadas.

<b>UNAM</b>	Biblioteca Nacional -Psicología Industrial -Administración de Empresas -Relaciones Industriales -Banco de información y datos Ultimos artículos publicados en reclutamiento y selección -Tesis profesionales Psic. y LAE
<b>U. PANAMERICANA</b>	Biblioteca Central -Psicología Industrial Reclutamiento y selección -Administración -Organización -Calidad
<b>U.V.M</b>	Biblioteca General -Tesis Profesionales Psic. y LAE. -Bibliografías Psic. y LAE

**EMPRESAS PRIVADAS** -Manuales de selección, Inducción, contratación, calidad y evaluación de desempeño  
-Cursos de Recursos Humanos

**ENCICLOPEDIA DE ADMINISTRACION HARVARD.** -Organización, Producción y calidad

**LIBRERIAS DE LA CIUDAD.** -Referencias bibliográficas sobre el tema.

**BIBLIOGRAFÍA.**

- Aburto Jiménez Manuel. Administración por Calidad. Ed. Cecsá, 1992, 121 pags.
- Aguayo Rafael. El Método Dewing. (Calidad y Dirección). Javier Vergara Ed. S.A. 1993. B.A. Argentina 341 págs.
- Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, D.F. 1990, 535 Págs.
- Baez Casillas Sixto. Descripción de Puestos en Hoteles, Restaurantes y Bares. Ed. Cecsá. México 1991 págs.
- Bain David. Productividad .Ed. Mc. Graw Hill 1989 281 págs.
- Barajas Medina Jorge. Administración Ed. Trillas 1989. 2a. Edición. 195 págs.
- Blum Milton L. Psicología Industrial. Ed. Trillas 1992.
- Burack Elmer, Boudrew. Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos. Ed. Díaz Santos 1990. 385 págs.



- Cardona Herrera Sergio. Entrevista de Selección de Personal. Ed. Díaz de Santos, S.A. 1991.
- Chiavenatto Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill. 1992
- Chruden / Sherman. Administración de Personal. Ed. Cecsá. 18a. De. 1991. 661 págs.
- Crosby Philip B. La Calidad no Cuenta. Ed. Cecsá. 5a. impresión 1989. 238 págs.
- Dalton E. Mc. Farland. Administración de Personal Ed. F.C.E. 1989. 823 págs.
- Dessler Gary. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. 1991. 812. págs.
- Deming W. Edwards. Calidad, Producción y Productividad. Ed. Díaz de Santos, S.A. 1989. 391 págs.
- Diccionario Real de Coraminas de la Lengua Española.

- Donnelly y Gibson, Ivannovich. Dirección y Administración de Empresas. Ed. Addison Wesley 8a. De. 1994.
- Wendell L. French. Administración de Personal. Ed. Limusa, 1993. 4a. reimpresión.
- Gutierrez Mario. Administrar Para la Calidad. Ed. Limusa 1994. 297 págs.
- Hampton David R. Administración. Ed. Mc Graw Hill. 1989. 2a. edición. 791 págs.
- Hernández Sampreri. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill 1995. 1a. impresión. 505 págs.
- Herbert G. Hicks. Guillett. Administración. Ed. Cecsca. 1991
- Jeff Harris. Administración de Recursos Humanos. Ed. Limusa 1994. 586 págs.
- Hopeman J. Richard. Administración de Producción y Operaciones. Ed. Cesca. 1990.
- Kast Fremont E. Administración en las Organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill. 1990. 754 págs.

- Koonts, Harold. Administración. Ed. Mc Graw Hill. 1990. 771 págs.
- Kopelman Richard E. Administración de la Productividad de las Organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 1988. 362 págs.
- Malí Paul. La Administración por Objetivos. Ed. Diana 1990. 344 págs.
- Mercado Salvador. Administración Aplicada. Ed. Limusa 1994.
- George T. Milkovich - Boudrew. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Ed. Addison Wesley 1994. 1a. impresión. 722 págs.
- Munch Galindo, García Martínez. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas 1991. 1a. reimpresión.
- Murillo Soria. Relaciones Humanas, Teoría y Casos. Ed. Limusa 1990, 5a. edición. 491 págs.
- Peters Thomas J. En Busca de la Excelencia. Ed. Lasser Pres Mexican 1986. 351 págs.

- Peters Thomas / Austin Nancy. Pasión por la Exelencia. Ed. Lasser Press Mexican. 1986. 509 págs.
- Reyes Ponce A. Administración de Personal. Ed Limusa 23a. reimpresión. 1994
- Rue y Byars. Administración, Teoría y Aplicaciones. Ed. Alfa Omega 1994.
- Shawn Tayson Alfred. Administración de Personal. Ed. Trillas 1989.
- D.P. Shultz. Psicología Industrial. Ed. Mc. Graww Hill 1993, 457 págs.
- Sosa Pulido Demetrio. Administración por Calidad. Ed. Limusa 1990. 5a. edición. 151. págs.
- Werther William B. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill. 1989. 2a. edición 195 págs.
- Werther / keith. Administración de Recursos Humanos. Ed.Mc. Graw Hill. 1991. 395 págs.

## BIBLIOGRAFIA

### TESIS

- Alonso

Estudio de Reclutamiento y Selección de Personal en los grupos ejidales en la región de Xalapa.

Tesis Contaduría y Administración UNAM México 1989.

- Alvarez

Diseño de un método de reclutamiento y selección de personal en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Tesis LAE U. ANAHUAC México 1991.

- Argoytia

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Tesis Psicología U. ANAHUAC. México 1991.

- Bachtold

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Docente en Instituciones Privadas de Educación Superior.

Tesis LAE U. INTERCONTINENTAL. México 1990.

- Bautista.

Análisis de los Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.

Tesis Psicología UNAM. 1986.

- Caballero.

Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal, en la Secretaría de Marina - Armada de México.

Tesis LAE U.V.M. Campus Estado de México, México 1989.

- Chávez - Camarena.

Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal en la Empresa.

Tesis Contaduría y Administración UNAM. México 1991.

- Corbello.

El Reclutamiento y Selección en Hoteles con Categoría de dos estrellas en el D.F.

Tesis LAE UNAM. México 1991.

- Espinoza - Uribe

Reclutamiento y Selección de personal, puntos claves para el buen funcionamiento de una empresa.

Tesis LAE U. LA SALLE. México. 1992.

- Faughaner.

Funciones del Departamento de Reclutamiento y Selección en la Industria Refresquera.

Tesis LAE U.V.M. Edo. de México. 1989.

- Flores

Proceso de Reclutamiento y Selección en las Empresas Públicas.

Tesis LAE U.V.M. C. Sur. México 1989.

- Flores.

Estandarización de las Pruebas Psicológicas utilizadas en la Selección de Personal en una Dependencia del Sector Público

Tesis Psicología UNAM 1986.

- Flores - Colín

Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Ferias Especializadas en el D.F.

Tesis Contaduría y Administración UNAM. México 1991.

- García

Reclutamiento y Selección de Personal.

Tesis LAE U.V.M. C. Sur. México 1989.

- Gutiérrez.  
Reclutamiento y Selección en una Empresa Paraestatal en el D.F.  
Tesis Contaduría y Administración UNAM 1990.
  
- Hernández.  
Estandatización de Pruebas de Inteligencia para Seleccionar personal en una Secretaría de Estado.  
Tesis Psicología. UNAM 1986.
  
- Hernández - Mora.  
Método de Preparación y planeación para el reclutamiento y selección de personal en las empresas.  
Tesis LAE U. INTERCONTINENTAL México 1989.
  
- Juárez.  
Una Nueva Técnica en la Selección de Personal  
Tesis Psicología UNAM 1988.
  
- Martínez  
Un Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal desde una perspectiva conductual.  
Tesis Psicología UNAM 1991.



- Melgoza.  
Reclutamiento y Selección de Personal en una sucursal bancaria con Pronóstico de éxito en el Desarrollo.  
Tesis Psicología UNAM México 1989.
  
- Merchard  
Propuesta de un Programa de Orientación para el Candidato a Selección.  
Tesis Psicología UNAM 1987.
  
- Murguía.  
Proceso de reclutamiento de Selección y Personal.  
Tesis Psicología UNAM México 1991
  
- Pérez  
El análisis de puesto es una Herramienta Administrativa, Necesaria para el Desarrollo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Departamento de Recursos Humanos, Banca Internacional del Banco Nacional de México.  
Tesis LAE U.V.M. México 1989.
  
- Robles.

La Importancia del Proceso de Reclutamiento y Selección en la Empresa Privada.

Tesis LAE U.V.M. C. Sur. México 1991.

- Rubí

Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal en las Pequeñas Empresas Farmacéuticas de la Ciudad de Cuernavaca.

Tesis LAE U. ANAHUAC México 1989.

- Salazar.

Procesos de Selección de Instructores Comunitarios en el Estado de Tamaulipas

Tesis Psicología UNAM 1986.